

AUS POLITIK UND ZEITGESCHICHTE

New Work

Bettina-Johanna Krings
NEW WORK UND
DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

*Michael Homberg ·
Mirko Winkelmann*
HOME IS WHERE
THE OFFICE IS

Hans-Jürgen Urban
ZWISCHEN ENTGRENZUNG
UND EMPOWERMENT

Gregor Ritschel
SOCIAL-MEDIA-TRENDS
QUIET QUITTING
UND TANG PING

Friedericke Hardering
NEW-WORKISIERUNG
VON ARBEIT

*Samuel Greef ·
Wolfgang Schroeder*
ENDE DER KOLLEKTIVEN
INTERESSENVERTRETUNG?

Jason Lemberg
SELBSTVERWIRKLICHUNG
IM BERUF

APuZ

ZEITSCHRIFT DER BUNDESZENTRALE
FÜR POLITISCHE BILDUNG

Beilage zur Wochenzeitung Das **Parlament**



New Work

APuZ 46/2023

BETTINA-JOHANNA KRINGS

NEW WORK UND DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

Versteht man New Work als ein Konzept von Arbeits- und Lebensräumen, in denen Menschen die Tätigkeiten verrichten, die sie „wirklich wirklich“ tun wollen, dann ist damit die Aufforderung verbunden, das Konzept der modernen Erwerbsarbeit grundlegend zu hinterfragen.

Seite 04–09

MICHAEL HOMBERG · MIRKO WINKELMANN

HOME IS WHERE THE OFFICE IS

Das Arbeiten von zu Hause gilt heute als Kennzeichen neuer Lebens- und Arbeitsmodelle im Zeichen des digitalen und technologischen Wandels. Was in den vergangenen Jahren oft als „New Work“ beschrieben wurde, hat jedoch eine lange Vorgeschichte.

Seite 10–16

HANS-JÜRGEN URBAN

**ZWISCHEN ENTGRENZUNG
UND EMPOWERMENT**

Die digitalisierte sowie orts- und zeitflexible Arbeit trägt Rationalisierungs- und Humanisierungspotenziale in sich. Soll die Humanisierung der Arbeit ausgeschöpft werden, müssen neue Rechte der abhängigen Arbeit und arbeitspolitische Gestaltungskonzepte ineinandergreifen.

Seite 17–22

GREGOR RITSCHEL

**SOCIAL-MEDIA-TRENDS QUIET QUITTING
UND TANG PING**

Quiet Quitting und Tang Ping problematisieren die Arbeitskultur des karrieristischen Überengagements, das von der vagen Aussicht auf beruflichen Aufstieg getragen wird. Sie können als Symptom für die Nichteinlösung des New-Work-Versprechens verstanden werden.

Seite 23–28

FRIEDERICKE HARDERING

NEW-WORKISIERUNG VON ARBEIT

New Work hat sich in den vergangenen Jahren zu einem Versprechen auf eine bessere Arbeitswelt entwickelt. Inwieweit dieses Versprechen eingelöst werden kann, hängt von der jeweiligen Intention ab, mit der New-Work-Maßnahmen in Unternehmen eingeführt werden.

Seite 29–34

SAMUEL GREEF · WOLFGANG SCHROEDER

**ENDE DER KOLLEKTIVEN INTERESSEN-
VERTRETUNG?**

Hinter „New Work“ verbergen sich ambivalente Entwicklungen. Gewerkschaften und Betriebsräte sind notwendig, um diese moderne Arbeitswelt menschengerecht zu gestalten. Dafür muss sich die kollektive Interessenvertretung selbst an die veränderten Verhältnisse anpassen.

Seite 35–40

JASON LEMBERG

SELBSTVERWIRKLICHUNG IM BERUF

Ein Großteil der Menschen sucht Sinn und Erfüllung im Beruf. In den aktuellen Debatten um Arbeit erscheint das Thema Selbstverwirklichung oft als neues Phänomen, als naive Fantasie der Millennials und der Generation Z – aber auch als arbeitsmarktpolitischer Irrweg.

Seite 41–46

EDITORIAL

„Das Ziel der Neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt.“ So beschrieb der österreichisch-amerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann 2004 in „Neue Arbeit, neue Kultur“ sein einflussreiches New-Work-Konzept. Er entwickelte seine Vision einer modernen Arbeitswelt, nachdem er in den 1970er Jahren in Flint, Michigan, beobachtet hatte, wie viele Menschen in der Automobilindustrie durch computergestützte Automatisierung ihre Jobs verloren. Bergmanns Ansatz war seinerzeit ein Gegenentwurf zum kapitalistischen, aber auch zum kommunistischen Arbeitsmodell und führte zu einem Nachdenken über das System der Lohnarbeit und die Bedürfnisse von Arbeiterinnen und Arbeitern.

Neue Aufmerksamkeit erhielt das New-Work-Konzept im Zuge der Corona-Pandemie, als sich die Arbeitswelt zwangsläufig radikal veränderte. Gleichwohl gibt es bis heute keine allgemein gültige Definition, was darunter zu verstehen ist. Häufig wird damit der Strukturwandel der Arbeit beschrieben, der nicht zuletzt durch den technologischen Fortschritt vorangetrieben wird. Dazu gehören neben flexiblen Arbeitsformen wie Homeoffice und Vier-Tage-Woche auch organisationskulturelle Aspekte wie flache Hierarchien und Selbstorganisation. Viele dieser Ansätze versprechen mehr räumliche und zeitliche Selbstbestimmung sowie größere Eigenverantwortung – Selbstverwirklichung geht damit jedoch nicht zwangsläufig einher.

Dass gute Arbeit jene Arbeit ist, die man – in den Worten Bergmanns – „wirklich, wirklich will“, darüber besteht weitgehend Einigkeit. Doch welche Maßnahmen dafür notwendig sind, welche Auswirkungen sie auf die Beschäftigten haben und wo sie jenseits von herkömmlichen Bürotätigkeiten eingesetzt werden können, darüber gehen die Meinungen weit auseinander. So lässt sich unter dem Stichwort „New Work“ eine grundsätzliche Debatte darüber führen, wie die Zukunft der Arbeit aussehen kann und soll. Die Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe, die diese Diskussion aufgreifen, wurden von der Redaktion im Rahmen eines Call for Papers aus zahlreichen Einsendungen ausgewählt.

Lorenz Abu Ayyash

NEW WORK UND DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

Bettina-Johanna Krings

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff „New Work“ führt tief in die Welt des Organisations- und Individualcoachings. Die dort zu findenden Beschreibungen und Kriterien beziehen sich allerdings nur noch bedingt auf die Ursprungsidee des Philosophen Frithjof Bergmann, der den Begriff und die soziale Bewegung von New Work in den 1970er Jahren ins Leben rief. Bergmann entwickelte das Konzept in Zeiten großer Umbrüche, als in der US-amerikanischen Autostadt Flint ein ganzer Industriezweig schloss, was viele Menschen in Arbeitslosigkeit, Existenzangst und ohne Lebensperspektive zurückließ. Aus der Kritik am vorherrschenden Modell der Lohnarbeit sollten neue Arbeitsformen entstehen, die auf den handwerklichen, geistigen und künstlerischen Fähigkeiten der Menschen aufbauen und die Möglichkeit eröffnen sollten, eigene Fähigkeiten zu entwickeln, zu fördern und in Arbeitsprojekten umzusetzen. Auf diese Weise sollten Beschäftigungsmodelle entstehen, die man „wirklich wirklich will“ und die somit die Selbstentfaltung der Beschäftigten erlauben.⁰¹ Eingebettet werden sollten diese neuen Arbeitsformen in technisch avancierte und gemeinschaftlich organisierte Lebens- und Produktionsformen, die den Menschen ein *gutes* Leben ermöglichen. Kurz: Der emanzipatorische Charakter der Arbeit wurde als Gegenkonzept zur Lohnarbeit in kapitalistisch organisierten Systemen entworfen. Bergmanns Ideen und Visionen führten weltweit zu einer sozialen und kulturellen Bewegung, die in sehr unterschiedlichen Initiativen umgesetzt und weitergedacht wurden.⁰²

Auch ohne Branchenzusammenbrüche wie in Flint in den 1970er Jahren ist die Arbeit seit Jahrzehnten weltweit im Umbruch. Die Digitalisierung, das Entstehen neuer Geschäftsfelder und Märkte, der demografische Wandel und nicht zuletzt die Corona-Pandemie haben zu einem ungeahnten Wandel der Arbeit geführt. Starre Arbeitszeiten sind Optionen des mobilen Arbeitens gewichen. Unternehmen und Gewerkschaften stehen vor der Herausforderung, diesen Umbruch zu gestalten.⁰³ Gleichzeitig entstehen

durch die Digitalisierung neue Arbeitsformen wie Plattformarbeit, die erhebliche Risiken für die Beschäftigten bergen. Die (monetäre) Kluft zwischen einfacher und qualifizierter Arbeit sowie zwischen formeller und informeller Arbeit hat sich deutlich vergrößert, was zu neuen Formen der Prekarisierung von Arbeit geführt hat.⁰⁴

In diesem Beitrag knüpfe ich an den Ursprungsgedanken von Bergmann an, das Konzept von New Work als einen weitreichenden Kulturwandel der Erwerbsarbeit zu deuten. Eine solche Perspektive stellt dezidiert die Bedürfnisse der arbeitenden Menschen in den Mittelpunkt. Diese Ausrichtung wurde in den vergangenen Jahren zwar auch im Rahmen der vielfältigen Debatten um die Digitalisierung der Arbeit in fast allen Branchen diskutiert. Allerdings, so meine These, wird nur ein kleiner Teil von New Work umgesetzt. In der Regel setzen die Konzepte bei den Beschäftigten an, ohne die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen. So sollen aus Sicht der Unternehmen im Rahmen von New Work verstärkt Kompetenzen der Beschäftigten entwickelt und ihre Motivation gefördert werden. Auf diese Weise soll die Bindung an das Unternehmen gestärkt und die Effizienz der Arbeitsprozesse erhöht werden. Diese Ziele werden heute auch von einem Großteil der jüngeren Erwerbstätigen eingefordert, was die Unternehmen – begünstigt durch die Personalknappheit in fast allen Branchen – unter einem enormen Handlungsdruck setzt.

Die andere, noch weitgehend unausgefüllte Seite des Konzepts bezieht sich auf New Work als einen weitreichenden gesellschaftlichen Wandel von Arbeit. Versteht man New Work als ein Konzept von Arbeits- und Lebensräumen, in denen Menschen die Tätigkeiten verrichten, die sie „wirklich wirklich“ tun wollen, dann ist damit die Aufforderung verbunden, das Konzept der modernen Erwerbsarbeit grundlegend zu hinterfragen und neu zu denken. Dem komme ich im Folgenden nach und nehme New Work als normativen Orientierungsrahmen für die Zukunft der Arbeit in den Blick. Dabei zeichne ich die von Frithjof Berg-

mann entwickelten Prämissen von New Work nach. Darauf aufbauend werden ausgewählte Aspekte moderner Arbeitsverhältnisse diskutiert, die in kritischen Debatten über neue Formen der Erwerbsarbeit reflektiert werden. In einem kurzen Fazit werden Überlegungen zu New Work als Vision für die Zukunft der Arbeit vorgestellt.

PATHOLOGIEEN DER ERWERBSARBEIT

Bergmanns Visionen von New Work wurzeln tief in der Kritik an einem auf Wachstum basierenden Wirtschaftsmodell, dessen negative Auswirkungen bis heute anhalten. Schon früh vergleicht er das Zerstörungspotenzial dieses Systems mit dem Bild eines Zuges, der nicht mehr zu stoppen ist.⁰⁵ Diese Kritik schließt sowohl westlich-kapitalistische als auch kommunistisch geprägte Wirtschaftsformen ein. Seine Beschreibungen des auf fossilen Rohstoffen basierenden Wirtschaftssystems erscheinen aktueller denn je, wobei sich die Kollateralschäden dieses Systems bei Bergmann nicht nur auf die ökologischen Folgen beschränken. Mit seiner Kritik am Konzept der modernen Erwerbsarbeit zielt er auf die „Pathologie[n] des Lohnarbeitersystems“.⁰⁶ Diese seien in den Ursprüngen des Lohnarbeitersystems selbst angelegt und hätten sich – unterbrochen von einer kurzen Phase allgemeiner Wohlstandsentwicklung – bis heute durchgesetzt.⁰⁷ Mit Blick auf die US-amerikanischen Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit beschreibt er drei strukturelle Problembereiche moderner Arbeitskonzepte.⁰⁸

– *Polarisierung von Armut und Reichtum im sozialen Gefüge:* Damit ist zum einen die soziale

Polarisierung im Hinblick auf den Zugang zu Erwerbsarbeit gemeint. Zum anderen beschreibt er die wachsende Zahl von *working poor*, also von Menschen, die ihren Lebensunterhalt nicht mehr mit einem einzigen Job bestreiten können. Mit dem Thema Polarisierung formuliert Bergmann auch einen zweiten Befund. Während auf der einen Seite die Armut zunehme, stiegen auf der anderen Seite die Anforderungen und der Druck in der Erwerbsarbeit stetig an, was zu stressbedingten Erkrankungen bei einem großen Teil der Beschäftigten führe.

- *Kontinuierliche Automatisierung menschlicher Arbeit:* Bergmann vermutete weltweit große Entlassungswellen, etwa in der privaten und öffentlichen Verwaltung sowie in der Industrie.⁰⁹ Im Zusammenhang mit der Automatisierung von Arbeit beschäftigte er sich immer wieder mit der Frage, wie Produktivität in Arbeitsprozessen entsteht. So würden in der Industrie bestimmte Arbeitsabläufe automatisiert, andere aber nicht, was dazu führe, dass es junge Menschen gebe, die den ganzen Tag „eine Scheibe Hackfleisch zwischen zwei Brötchenhälften“ legten.¹⁰ Es sei wichtig, so Bergmann, über den Einsatz von Technik nachzudenken und darüber, ob Produktivität heute nicht viel stärker an der Qualität der Arbeit gemessen werden müsse.
- *Globalisierung von Produktions- und Arbeitsketten:* Aus der verengten Sicht der Wirtschaftsakteure, so Bergmann, steht das Wort „global“ vor allem für den globalen Markt. Globalisierung sei verbunden mit neuen Geschäftsmodellen und den Folgen global organisierter Wertschöpfungsketten. Der Fokus auf die rasch wachsenden Handels- und Produktionsmöglichkeiten verstelle jedoch den Blick auf die negative Seite der Globalisierung, nämlich dass immer mehr Menschen auf der Suche nach Arbeit seien. Die weltweite Kapitalisierung von Sektoren wie der Landwirtschaft führe dazu, dass es nicht nur im Norden, sondern auch im globalen Süden

01 Frithjof Bergmann, *Neue Arbeit, neue Kultur*, Freiburg/Br. 2004.

02 New Work Charta, <https://humanfy.de/new-work-charta>.

03 Siehe hierzu auch die Beiträge von Samuel Greef/Wolfgang Schroeder und von Hans-Jürgen Urban in dieser Ausgabe (*Anm. d. Red.*).

04 Vgl. António B. Moniz/Bettina-Johanna Krings, *Robots Working With Humans or Humans Working With Robots? Searching for Social Dimensions in New Human-Robot Interaction in Industry*, in: *Societies* 3/2016.

05 Vgl. Bergmann (*Anm. 1*), S. 30.

06 Ebd., S. 83.

07 Vgl. Burkart Lutz, *Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neu-Interpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts*, Frankfurt/M. 1984.

08 Vgl. Bergmann (*Anm. 1*), S. 83ff.

09 Vgl. für die USA auch Carl Benedikt Frey/Michael A. Osborne, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, in: *Technological Forecasting and Social Change* 114/2017, S. 254–280.

10 Bergmann (*Anm. 1*), S. 87.

immer schwieriger werde, von der Arbeit ein menschenwürdiges Leben zu führen. Auf der Suche nach Arbeit setzten sich große Migrationsströme in Bewegung. Diese wiesen auf die Alternativlosigkeit des Systems der Lohnarbeit hin, das weltweit immer mehr zur Existenzgrundlage der Menschen werde.¹¹

Für Bergmann überwiegen die strukturellen Probleme des historisch gewachsenen Lohnarbeitsverhältnisses in modernen Gesellschaften. Er plädiert dafür, dieses durch ein neues Verständnis von Arbeit zu ersetzen. New Work solle helfen, diesen Übergang vom System der Lohnarbeit zu einem intelligenteren und humaneren System der Arbeit zu vollziehen. Im Umkehrschluss bedeutet dies nicht die Abschaffung des Wirtschaftssystems, sondern dessen evolutionäre Weiterentwicklung.¹² Vor diesem Hintergrund wurde und wird in zahlreichen New-Work-Zentren weltweit versucht, eine neue Arbeitskultur zu entwickeln. Das erste Zentrum für New Work entstand in Flint, weitere folgten mit dem Ziel, Bergmanns Ideen in die Praxis umzusetzen. Die dort gelebte Arbeitskultur setzt konsequent beim Individuum an und betont den Wandel von der Ausübung der Arbeit als existenzielle Notwendigkeit hin zur Ausübung der Arbeit als Berufung. Aus dieser Perspektive soll jeder Beschäftigte mit der Frage konfrontiert werden, was er oder sie „wirklich, wirklich“ tun will. Diese direkte Frage ist der Kern von New Work. Dieser Aufforderung zu folgen, fällt vielen Menschen nicht leicht, weil sie nie gelernt haben, nach ihren inneren Bedürfnissen zu leben. Dennoch sind viele ambitionierte Projekte entstanden, wie zum Beispiel in Vancouver, wo obdachlos gewordene Jugendliche auf den Dächern mehrerer Hochhäuser in der Innenstadt in sogenannten Bio-Blocks Gemüse anbauen.¹³

NEW WORK ALS NEUE ARBEITSKULTUR

Bergmann berichtet in seinen Büchern anschaulich von vielen Initiativen, in denen Menschen für sich neue Arbeitsinhalte entwickeln. Am An-

¹¹ Vgl. Robert Castel, *Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums*, Hamburg 2011.

¹² Vgl. Lisa Herzog, *Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf*, München 2019.

¹³ Vgl. Bergmann (Anm. 1), S. 163.

fang stehen meist gesellschaftliche „Problemfälle“, die vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen oder nie integriert wurden. Seien es arbeitslos gewordene Menschen, Jugendliche mit Drogenproblemen, Strafgefangene, die jede Hoffnung auf ein menschenwürdiges Leben verloren haben. Er erzählt aber auch von ehemals erfolgreich integrierten Menschen wie Bankern und Informatikerinnen aus dem Silicon Valley, die im Hamsterrad ihres Berufsalltags erfolglos, krank und schließlich aus dem Arbeitssystem herausgeschleudert wurden. Projekte in den USA, Europa und Osteuropa haben Bergmanns Erfahrungshorizont über die vielfältigen Ausprägungen des Lohnarbeitsystems erweitert und sein Wissen über die vielen Facetten von Arbeit bereichert.¹⁴ Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen entwickelte er die folgenden übergeordneten Ziele einer neuen Arbeitskultur.

- *Neue Formen des Wirtschaftens*: Laut Bergmann ist die auf Massenproduktion ausgerichtete Wirtschaft so weit fortgeschritten, dass sie zu komplex, zu teuer und zu unökologisch geworden ist. Die Billigpreise der Produkte verschleiern die Externalisierung der Folgekosten wie Rohstoffabbau mit seinen ökologischen Folgen, die sozialen Probleme der Massenproduktion sowie die große Verschwendung der Produkte selbst. Er schlägt kleinere Produktionseinheiten wie regional eingebettete Werkstätten vor, in denen 30 bis 50 verschiedene Produkte, zum Beispiel Möbel, hergestellt werden. Grundlage wäre ein Netzwerk kleiner lokaler Produktionswerkstätten, die in die Vielfalt der Regionen eingebettet sind.
- *Förderung und Integration avancierter Technologien*: Obwohl viele der New-Work-Projekte in subsistenzwirtschaftlichen Strukturen angesiedelt sind, unterstützt Bergmann nachdrücklich das Ziel, fortschrittliche Technologien zu entwickeln und in neuen Arbeitsformen einzusetzen. So sind für ihn digitale Technologien per se geeignet, seine Vorstellungen von New Work umzusetzen. Er betrachtet digitale Technologien als Vernetzungsmöglichkeiten, die Hierarchien über-

¹⁴ Vgl. ders./Stella Friedmann, *Neue Arbeit kompakt – Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft*, Freiburg/Br. 2007.

flüssig machen und effizientere, horizontale Arbeitsstrukturen hervorbringen. Vergleichbar etwa mit der sozialen Bewegung rund um dezentrale Produktionsformen auf Basis von 3D-Druckern in den vergangenen Jahren sieht Bergmann den Verdienst der Nutzung digitaler Technologien darin, neue gemeinschaftliche und solidarische Nutzungsformen zu erproben. Damit sollen branchenübergreifend (neue) Arbeitszusammenhänge gefördert werden.

- *Veränderte Einstellung zur Arbeit:* In den New-Work-Zentren sollen sich die Menschen auf die Suche nach einer Tätigkeit machen, die sie als etwas Schönes empfinden. Arbeit soll als Tätigkeit verstanden werden, die sie als Person stärkt. Die vielfältigen Formen des Tätigseins werden hier als Möglichkeit verstanden, sich aus starren gesellschaftlichen Strukturen zu befreien, sich selbst und seine Talente zu entdecken und zu entfalten. Hier grenzt Bergmann das Konzept dezidiert von modernen qualifizierten bis hochqualifizierten Arbeitsformen ab, bei denen diese Erwartungen (Engagement, Commitment) auch von den Arbeitgebern an die Beschäftigten herangetragen werden.¹⁵ New Work soll aber die Menschen ermächtigen, sie (wieder) in ihre eigene Lebendigkeit hineinführen und nicht nur ein „Zahlungsmittel“ für den Erhalt der eigenen Existenz sein.¹⁶

Alle drei Ziele nehmen in Bergmanns Werk einen hohen Stellenwert ein. Arbeit als Mittel zur Emanzipation wirkt allerdings in den Beschreibungen Bergmanns häufig idealisiert und wird der Vielfalt heutiger Arbeitsrealitäten kaum gerecht. Die Philosophin Lisa Herzog weist in diesem Zusammenhang auf zwei Aspekte hin, die Berücksichtigung finden sollten: Zum einen sollte Erwerbsarbeit für die Lebensgestaltung nicht überbetont werden. Vielfältige „Möglichkeiten zur Reduzierung von Arbeit und zur Effizienzsteigerung“ sollten auch zur „Schonung natürlicher Ressourcen“ genutzt werden.¹⁷ Zum anderen sollten arbeitspolitische Errungenschaften,

die zu sichtbaren Verbesserungen der Lohnarbeit geführt haben, nicht außer Acht gelassen werden. So hat beispielsweise die Etablierung von industriellen Beziehungen – Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten beziehungsweise zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften –, Sozialversicherungen und betrieblicher Mitbestimmung im vergangenen Jahrhundert zu einer deutlichen Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten geführt.

ERKENNEN UND GESTALTEN DER EIGENEN FREIHEIT

Sowohl die negativen Auswirkungen des Wirtschaftssystems als auch die Herausforderungen, die sich aus den strukturellen Problemen der Lohnarbeit ergeben, sind zwar seit vielen Jahrzehnten Gegenstand der arbeitssoziologischen und sozialphilosophischen Forschung. Die Forschungsarbeiten von Frithjof Bergmann sind jedoch besonders eindrucksvoll. In der Sichtbarmachung von Einzelschicksalen liegt zweifellos das große Verdienst seiner Arbeit und der Arbeit der New-Work-Zentren. Einerseits zeigt er große Empathie für die Menschen, die durch das gesellschaftliche Raster der Erwerbsarbeit gefallen sind. Andererseits ist er empört über den unerschütterlichen Glauben dieser Menschen, „selbst schuld an ihrer Arbeitslosigkeit“ zu sein.¹⁸ Bergmanns Ansätze sind radikal und gesellschaftspolitisch aktuell. Sie verweisen auf den Ansatz der Selbstermächtigung und Emanzipation der Individuen in Arbeitsprozessen. Seine Kritik am gesellschaftlichen Konzept der Lohnarbeit, eingebettet in das kapitalistische System einer Wachstumslogik, wird seit Jahrzehnten in vielen wissenschaftlichen und öffentlichen Diskursen aufgegriffen und diskutiert.

Weitgehender Konsens in den aktuellen Debatten ist die Annahme, dass auch in wohlfahrtsstaatlich organisierten Gesellschaften der *Trickle-down-Effekt* nicht (mehr) funktioniert. Dieser besagt, dass „wirtschaftliche Zuwächse von den wohlhabenden Schichten der Gesellschaft irgendwie zu den weniger Privilegierten ‚hinuntertröpfeln‘“. ¹⁹ Die vergangenen Jahrzehnte machten jedoch zunehmend deutlich,

¹⁵ Für Kritik an diesen Erwartungen vgl. auch Luc Boltanski/Ève Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003.

¹⁶ Bergmann (Anm. 1), S. 379.

¹⁷ Herzog (Anm. 12), S. 23ff.

¹⁸ Bergmann (Anm. 1), S. 100.

¹⁹ Herzog (Anm. 12), S. 20.

dass gesellschaftliche Probleme nicht allein der Gestaltungsmacht der Märkte überlassen werden dürfen. Im Gegenteil: Spätestens die Pandemie, aber auch jüngere Krisen wie der Krieg in der Ukraine haben gezeigt, dass eine „demokratische Kontrolle der Wirtschafts- und Arbeitswelt“²⁰ notwendig ist, die weit in die Arbeitswelt hineinreicht. An zwei Beispielen, der Automatisierung von Arbeitsprozessen und der Erweiterung des Arbeitsbegriffs, wird dies im Folgenden skizziert.

- *Automatisierung von Arbeitsprozessen*: Die herausragende Rolle der technologischen Entwicklung im New-Work-Konzept entspricht den aktuellen (kritischen) Debatten um die Automatisierung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz.²¹ Auch in diesen Diskussionen werden digitale Technologien als zentrale Voraussetzung für den Fortschritt in Arbeitsbereichen wie der Produktion oder der Medizin gesehen. Zunehmend werden auch soziale und ethische Aspekte in die Gestaltung digitaler Technologien in Arbeitsumgebungen einbezogen. Vor allem Debatten über ethische Dimensionen, beispielsweise im Gesundheitswesen, müssen verstärkt geführt werden. Denn hier werden Entscheidungen darüber getroffen, ob sich digitale Technologien in einem System entwickeln, in dem die ökonomische Effizienz von Arbeitsprozessen und damit die Anpassungsbereitschaft der Menschen zum Maßstab wird, oder ob Ideen umgesetzt werden, bei denen die Qualität der Arbeit im Vordergrund steht.²²
- *Neubewertung und Erweiterung des Arbeitsbegriffs*: Die Diskussion um eine Neubewertung des Arbeitsbegriffs hat eine lange Tradition und erhielt im Zuge der Debatte um Postwachstumsgesellschaften neu-

en Auftrieb.²³ Im Rahmen dieser Diskussionen gibt es viele Parallelen zum Konzept von New Work, etwa in der Debatte um den Sinn von Arbeit, Arbeit als „Vorsorgen des Wirtschaften“²⁴ oder in Konzepten, die Arbeiten, Wirtschaften und Leben zusammenführen. Ihnen allen liegt die Annahme zugrunde, dass alle Tätigkeiten wie Fürsorgearbeit, Reproduktionsarbeit, künstlerische und gestalterische Arbeit als Arbeit zu verstehen sind. Darüber hinaus geht es auch um die Frage, wie Existenzsicherung, sozialstaatliche Absicherung und gesellschaftliche Teilhabe vom System der Lohnarbeit entkoppelt und in neue gesellschaftliche Lebens- und Arbeitsmodelle integriert werden können.

Die Neubewertung von Arbeit, neue Formen der gesellschaftlichen Anerkennung von Arbeit, die Rückkehr zu kleineren, regionalen Produktionseinheiten oder die Umdeutung innovativer Technologien in Arbeitsprozessen, die einer „vorsorgenden“ Wirtschaftsweise dienen sollen, sind Themen, die seit Jahrzehnten in kritischen, wissenschaftlichen Debatten verhandelt werden.²⁵ Sie basieren auf der Annahme, dass das „Erwerbsarbeitssystem umgebaut“ werden muss, um eine „gleichberechtigte Einbeziehung der Menschen in das Gemeinwesen“ zu ermöglichen.²⁶ Vor diesen Forderungen stellt Bergmann seine Frage an die Menschen, was sie in ihrem Leben wirklich, wirklich tun wollen. Bei dieser Frage geht es um nichts weniger als um das individuelle Erkennen und Gestalten der eigenen Freiheit. Der Freiheitsbegriff des New-Work-Konzepts ist tief verwurzelt in den Freiheitsversprechen unserer Gegenwartsgesellschaft. New Work setzt zweifellos bei den Menschen an, um dieses Freiheitsversprechen Schritt für Schritt einzulösen, was auch als utopische Seite des Konzepts verstanden werden kann.

²⁰ Ebd., S. 22.

²¹ Vgl. Bettina-Johanna Krings/Antônio B. Moniz/Philipp Frey, Technology as Enabler of the Automation of Work? Current Societal Challenges for a Future Perspective of Work, in: *Revista Brasileira de Sociologia* 21/2021, S. 206–229.

²² Vgl. Arne Manzeschke/Alexander Brink, Die Digitalisierung im Gesundheitswesen: Ethische Perspektiven, in: Alexandra Manzei-Gorsky/Cornelius Schubert/Julia von Hayek (Hrsg.), *Digitalisierung und Gesundheit*, Baden-Baden 2022, S. 25–66, hier S. 50.

²³ Vgl. Irmi Seidl/Angelika Zahrnt (Hrsg.), *Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft*, Marburg 2019.

²⁴ Adelheid Biesecker/Uta von Winterfeld, Erwerbsarbeit im Schatten – im Schatten der Erwerbsarbeit? Plädoyer für ein schattenfreies Arbeiten, 18.3.2011, <https://gegenblende.dgb.de/artikel/++co++a3a26b18-5167-11e0-79ac-001ec-9b03e44>.

²⁵ Vgl. Axel Honneth, *Kampf um Anerkennung*, Frankfurt/M. 1994.

²⁶ Seidl/Zahrnt (Anm. 23), S. 13.

SCHLUSS

Geht man zu den Ursprüngen von New Work zurück, so fasst das folgende Zitat des Sozialphilosophen Oskar Negt die Grundgedanken gut zusammen:

„Wir müssen ganz andere und reichhaltigere Formen der Arbeit entwickeln und fördern, in denen die Menschen sich in ihren Ansprüchen an Selbstverwirklichung wiedererkennen, weil sich ihre individuelle Tätigkeit gleichzeitig als verantwortungsbewusste Arbeit für das Gemeinwesen erweist.“²⁷

Bergmann hatte einen ganz anderen Adressatenkreis im Blick als heutige New-Work-Konzepte. Heute steht meist die Entfaltung des Individuums in Arbeitszusammenhängen im Vordergrund, meist aus der Perspektive der Unternehmen. Gerade in der Zeit nach der Pandemie werden große Anstrengungen unternommen, Arbeitswelten nach New-Work-Kriterien zu schaffen. Hier entstand und entsteht eine enorme Vielfalt dessen, was unter dem Label New Work firmiert. Individuelle Coaching-Strategien, Self-Assessments, digitale Tools werden in allen Branchen in Unternehmensstrategien umgesetzt, um die Motivation und Eigenverantwortung der Beschäftigten zu steigern. Gleichzeitig wird an der physischen Gestaltung der Arbeitsumgebung gearbeitet. „Neue und offene Arbeitswelten mit Rückzugs- und Spielmöglichkeiten“ sollen den Beschäftigten ein angenehmes Arbeitsklima ermöglichen.²⁸ New Work steht weitgehend für intelligente Arbeitsbedingungen und flexibel nutzbare Arbeitswelten.

Gleichzeitig kann der Blick auch auf neue, experimentelle Arbeitsformen gerichtet werden. Hier sind in den vergangenen Jahren zahlreiche sozialinnovative Start-ups entstanden, die unter dem Schlagwort „New Work“ neue Unternehmensmodelle erproben. Ein Ansatz versucht etwa, ganz im Sinne Bergmanns, die individuelle

Entwicklung der Menschen zu fördern und mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. So beschreibt etwa die Aussage „New Work needs inner Work“²⁹ die individuellen Entwicklungsprozesse, die Menschen durchlaufen, um in flexiblen und selbstorganisierten Teams gleichberechtigt zusammenzuarbeiten. Empathiefähigkeit, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und die gemeinsame Entwicklung von Unternehmenszielen sind beispielsweise Eigenschaften, die hier in langsamen Prozessen gemeinsam erlernt werden. Aber, und hier schimmert doch wieder die ursprüngliche Idee von New Work durch, es werden auch Grundelemente guter (Selbst-)Führung wie Sinnstiftung, Wertschätzung, Vertrauen und Verantwortung erarbeitet, die individuell entwickelt und im Team zur Entfaltung gebracht werden sollen.³⁰

Das große Verdienst von New Work ist, dass es ein Konzept ist, das sich in der Praxis bewähren muss. Es ist kein theoretisches Konzept, das in der Kritik am Lohnarbeitssystem verharrt, sondern das sich an den Erfahrungen der Menschen messen lassen will. Lösungsstrategien orientieren sich an den Bedürfnissen der Menschen. Sie sind regional in Gemeinschaftsprojekten verankert und zielen darauf ab, das auszudrücken, was die Menschen wirklich wollen. Im Gegensatz zu heutigen Ansätzen wandte sich Bergmann explizit an Menschen, die bereits durch das gesellschaftliche Raster gefallen waren und kaum noch eine gesellschaftliche Perspektive hatten. Vor diesem Hintergrund entwickelte er Arbeitsutopien, die heute in vielfältiger Weise weiterentwickelt werden. Aber auch für die aktuellen New-Work-Ansätze ist es notwendig, die gesellschaftspolitische Dimension von New Work nicht aus den Augen zu verlieren. Nur wenn man bei New Work das Ganze im Blick behält, kann das Konzept realisiert werden und kreative normative Potenziale entfalten.

²⁷ Oskar Negt, *Arbeit und menschliche Würde*, Göttingen 2001, S. 713 ff.

²⁸ Stefanie Hutschenreuther, *Arbeiten 4.0: Bunt, vielfältig, individuell*, in: Anzeigensonderveröffentlichung zur Zukunft der Arbeit, 2019, www.faz.net/-4-0-16426239.html.

²⁹ Joana Breidenbach/Bettina Rollow, *New Work Needs Inner Work*, München 2019.

³⁰ Vgl. ebd., S. 45

BETTINA-JOHANNA KRINGS

ist Senior Scientist am Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT).

bettina-johanna.krings@kit.edu

HOME IS WHERE THE OFFICE IS

Zur Geschichte der Telearbeit

Michael Homberg · Mirko Winkelmann

Im Juli 1973 erprobte eine interdisziplinäre Forschergruppe um den ehemaligen Raketeningenieur Jack Nilles an der University of Southern California in Los Angeles in mehreren Feldversuchen ökonomische und ökologische Alternativen zur Büroarbeit. Dazu untersuchte die Gruppe die Möglichkeiten, die Computer und digitale Netzwerke boten, um neue Formen dezentralen Arbeitens zu etablieren. Möglich wurde dies durch Minicomputer in eigens eingerichteten Satellitenbüros, die über (Telefon-) Standleitungen mit den Großrechnern in den Zentralen der kooperierenden Unternehmen verbunden waren. Die Beschäftigten, zu Beginn vor allem Sachbearbeiter:innen in Banken und Versicherungen, konnten so wohnortnah arbeiten, statt täglich weite Strecken mit dem Auto zur Arbeit fahren zu müssen, was unter dem Eindruck der ersten Ölkrise 1973 zu einem dringlichen Anliegen wurde. Für diese Form der Substitution von Verkehr durch Telekommunikation wählte Nilles den Begriff „telecommuting“, also „Telependeln“.

Nilles und sein Team nahmen in ihrer Studie viele zentrale Argumente vorweg, die den US-amerikanischen und auch den deutschen Diskurs über Telearbeit in der Folgezeit bestimmen sollten. Ursprünglich ging es ihnen um die Entlastung des Verkehrssystems und die Verringerung der Energieabhängigkeit der amerikanischen Wirtschaft. Darüber hinaus skizzierten sie aber bereits die verschiedenen sozioökonomischen Facetten der neuen Form der Arbeitsorganisation – von einer stärkeren Leistungskontrolle über mehr Autonomie bis hin zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die Beschäftigten. Insgesamt sah Nilles rosige Zeiten heraufziehen: „eine günstige Veränderung der Lebensqualität für den Einzelnen; eine Veränderung, die auf einer gesünderen Umwelt und einem stärkeren Gefühl der Identität mit seiner Gemein-

de, seiner Familie und seinen Arbeitskollegen beruht“.⁰¹

Bemerkenswert an dieser Episode sind vor allem zwei Punkte: erstens die zentrale Rolle, die Telearbeit speziell in der breiteren gesellschaftlichen Diskussion um die „Zukunft der Arbeit“ und vor allem um eine „Flexibilisierung“ der Arbeit in der Folgezeit einnahm. Zweitens die Beständigkeit der zentralen Argumente, die seit den 1970er Jahren immer wieder – und zum Teil bis heute – zu diesem Thema vorgebracht werden und in denen sich die Euphorien und Ängste des digitalen Zeitalters exemplarisch widerspiegeln.⁰²

Die kurze Geschichte der Telearbeit in der Bundesrepublik, die hier in Diskurs und Praxis beschrieben wird, soll dazu dienen, den mit dem schillernden Begriff „New Work“ bezeichneten Wandel der Erwerbsarbeit hin zu mehr Autonomie, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung als ein Feld umfassender Verhandlungen über die Zukunft der Arbeit darzustellen. An ihrem Beispiel wollen wir diskutieren, wie der Weg in die digitale Gesellschaft verlaufen ist und welche Akteure ihn geprägt haben.

HEIMARBEIT: VON DER NORM ZUM NORMBRUCH

Das Arbeiten von zu Hause war über viele Jahre nichts Neues gewesen. Im Gegenteil: Ob hohe Beamte, Richter, Ärzte oder auch Lehrer – gerade im (Bildungs-)Bürgertum gehörte es über Jahrhunderte hinweg zur Normalität, im heimischen Arbeitszimmer Fachliteratur zu studieren, Schriftstücke zu verfassen oder Korrespondenzen zu pflegen. Auch für Kaufleute und Handwerker war eine Trennung von Arbeits- und Wohnort eher selten; meistens befanden sich Geschäftszimmer oder Werkstatt, zusammen mit Warenlager und Wohnräumen, unter einem Dach.

Mit dem Aufkommen der sozialen Frage zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurde die Heimarbeit kritisch beäugt. Im Fokus standen hierbei aber nicht die bürgerlichen Schichten, sondern einfache Arbeiter:innen und landlose Bauern, die im Auftrag städtischer Händler im sogenannten Verlagssystem in ihren heimischen vier Wänden, in der Regel gegen Bereitstellung der Rohstoffe und per Stücklohn, Waren wie Tuch herstellen.⁰³ Durch den Preisverfall bei diesen Produkten im Zuge der Industrialisierung war diese Art der dezentralen Erwerbstätigkeit bald nicht mehr einträglich.⁰⁴ Ikonisch wurde das Elend der Heimarbeiter:innen im schlesischen Weberaufstand, dem eine entscheidende Rolle in der Vorgeschichte der politischen Umwälzungen von 1848 zukam. Noch um das Jahr 1900 wurde das Thema heiß diskutiert, nunmehr vor allem mit Blick auf die Beschäftigung von Frauen. Schon damals hieß es, es habe nur „selten (...) eine Frage mehr Staub aufgewirbelt, als die nach der Regelung der Heimarbeit.“⁰⁵

Die klassische Heimarbeit wurde damit für lange Zeit zum Sinnbild prekärer Beschäftigungsverhältnisse und auch zur Folie der ersten Diskussionen über Telearbeit in Deutschland. Mit dem Siegeszug der Fabriken, dem Entstehen

von Büros und dezidierten Gewerbegebieten sowie dem Bedeutungsverlust des landwirtschaftlichen Sektors wurde die Trennung von Arbeits- und Wohnort für die meisten Berufszweige in den Industrieländern zwar allmählich zur Norm. Ganz verschwand die klassische Heimarbeit jedoch nicht. Als eher schlecht entlohnter und meist wenig sinnstiftender (Neben-)Erwerb, beispielsweise zur Herstellung von Christbaumschmuck oder Montage von Kugelschreibern, wurde sie über das gesamte 20. Jahrhundert hinweg weiter praktiziert. Der Anteil der Heimarbeiter:innen an der Gesamtzahl aller Erwerbstätigen sank indes weiter und lag 1980 bei gerade einmal 0,7 Prozent – also bei rund 148 000 Heimarbeiter:innen.⁰⁶

Das heimische Arbeitszimmer verschwand nach 1945 allerdings keineswegs – insbesondere nicht das von Lehrern, Journalisten oder Juristen. An der Schwelle der 1960er Jahre erprobten zudem auch einzelne Computerfirmen im angloamerikanischen Raum neue Modelle des Arbeitens von zu Hause: etwa 1957 Computations Inc. in Harvard, Massachusetts, oder 1962 Freelance International in Chesham, 40 km nördlich von London. Diese spezialisierten sich auf die Vermittlung von Programmierarbeiten. Angesichts der immensen Kosten und der schieren Größe der Elektronengehirne standen die Computer jedoch keineswegs in den Wohnungen der Angestellten. Vielmehr wurde der Code hier mit Stift auf Papier im heimischen Arbeitszimmer erstellt, dann postalisch an die Rechenzentren gesendet, wo er in Lochkarten gestanzt und schlussendlich in den Rechner eingegeben wurde.⁰⁷

Zugleich gab es bereits Mitte der 1960er Jahre erste praktische Versuche einer räumlichen Verlagerung von Erwerbsarbeit mittels neuer Computertechnik. In aller Regel war diese neue Heimarbeit eine Verlegenheitslösung, um etwa Programmiererinnen nach der Geburt ei-

01 Vgl. Jack M. Nilles et al., *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow*, New York 1976, S. 158f., (eig. Übersetzung).

02 Vgl. dazu allg. Frank Bösch, *Euphorie und Ängste. Westliche Vorstellungen einer computerisierten Welt: 1945–1990*, in: Lucian Hölscher (Hrsg.), *Die Zukunft des 20. Jahrhunderts: Dimensionen einer historischen Zukunftsforschung*, Frankfurt/M.–New York 2017, S. 221–252; Martina Heßler, *Zur Persistenz der Argumente im Automatisierungsdiskurs*, in: APuZ 18–19/2016, S. 17–24.

03 Vgl. Roland Bettger, *Verlagswesen, Handwerk und Heimarbeit*, in: Rainer A. Müller et al. (Hrsg.), *Aufbruch ins Industriezeitalter*, Bd. 2, München 1985, S. 175–183. Vgl. dazu auch Jürgen Kocka, *Kampf um die Moderne. Das lange 19. Jahrhundert in Deutschland*, Bonn 2022, S. 67–75.

04 Während um 1850 noch knapp 10 Prozent aller Beschäftigten im Heimgewerbe arbeiteten, waren es um 1900 nur noch 2,7 Prozent. Vgl. Jürgen Kocka, *Arbeitsverhältnisse und Arbeiterexistenzen. Grundlagen der Klassenbildung im 19. Jahrhundert*, Bonn 1990, S. 224–264, hier S. 231–235; Karl Ditt/Sidney Pollard, *Von der Heimarbeit in die Fabrik*, Paderborn 1992; Friedrich Lenger, *Metropolen der Moderne*, München 2013, S. 63–78.

05 So die Frauenrechtlerin Elisabeth Gottheiner zit. nach Eva Schöck-Quinteros, *Heimarbeiterschutz für „die Mütter des arbeitenden Volkes“*. Deutschland 1896–1914, in: *L'Homme. Zeitschrift für feministische Geschichtswissenschaft* 9/1998, S. 183–215, hier S. 183.

06 Vgl. Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), *ANBA. Arbeitsstatistik 1980 – Jahreszahlen*, Nürnberg 1981, S. 24.

07 Vgl. Janet Abbate, *Recoding Gender. Women's Changing Participation in Computing*, Cambridge MA 2012, S. 113–143. Zur Rolle des Programmierens vgl. David Gugerli, *Wie die Welt in den Computer kam. Zur Entstehung digitaler Wirklichkeit*, Frankfurt/M. 2018, S. 37–59; Nathan Ensmenger, *The Computer Boys Take Over*, Cambridge MA 2010, S. 51–82; Mar Hicks, *Programmed Inequality*, Cambridge MA 2018, S. 205–216 sowie S. 225–240.

nes Kindes im Betrieb zu behalten. Die Initiative für solche Arbeitsarrangements ging dabei in vielen Fällen von den Beschäftigten selbst aus.⁰⁸ Die räumliche Flexibilisierung des Arbeitsortes ging schon in diesen Jahren mit der Lockerung von Regeln und Gewohnheiten im Bereich der Arbeitszeitorganisation einher, etwa mit dem Anstieg der Teilzeitarbeit, aber auch neuen, individuellen Arbeitszeitvereinbarungen. Diese sollten später auch die Auseinandersetzung um die elektronische Heimarbeit prägen.

ELECTRONIC COTTAGES

Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal zwischen klassischer Heimarbeit und dem, was wir heute Telearbeit – im heimischen Homeoffice oder in Form der mobilen Remote Work – nennen, ist die verwendete Technik. Die Entwicklung der neuen Arbeitsarrangements war daher eng mit der Ausbreitung neuer digitaler Hardware verbunden, allen voran von Terminals und PCs. Neben der Miniaturisierung der Computertechnik durch Mikrochips spielte auch die Entwicklung der kommunikationstechnischen Infrastrukturen, das heißt der Datenverbindungen und -dienste, eine große Rolle.

Dass die Geschichte des Telependelns – wie Nilles Experimente zeigen – Ende der 1970er Jahre in der Nähe des Silicon Valleys, der Heimstätte der Computer- und Halbleiterindustrie, ihren Ausgang nahm, mag daher kaum verwundern. Schon lange vor den ersten praktischen Versuchen war die Idee vernetzter Arbeitswelten über die amerikanische Westküste hinaus zum Gegenstand populärer Imaginationen geworden. Der Topos einer Dezentralisierung der Wirtschaft, der auch die gegenkulturell-libertären Vertreter:innen einer alternativen Ökonomie begeisterte,⁰⁹ besaß im anglo-amerikanischen Raum eine längere Tradition. Die Medien zitierten diesen Topos gerne. So etwa das „New York Magazine“, das in seiner Titelstory „Home Is Where The Office Is“

ein schillerndes Bild des Arbeitens von zu Hause zeichnete.¹⁰

Eine breitere Diskussion der Idee elektronisch vernetzter Gesellschaften setzte 1980 mit dem Erscheinen des globalen Bestsellers von Alvin und Heidi Tofflers „The Third Wave“ ein – auch in Deutschland. Das amerikanische Futurologenehepaar, das schon 1970 mit „The Future Shock“ für Aufsehen gesorgt und Begriffe wie die „Wegwerfgesellschaft“ geprägt hatte, beschrieb hierin den Weg von „der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation“, so der Untertitel der deutschen Übersetzung.¹¹

Neben positiven Auswirkungen auf die Umwelt und hier insbesondere den Verkehr und Energieverbrauch, zu deren Erörterung sie ausgiebig auf die Studie von Nilles verwiesen, beleuchteten die Tofflers auch die sozialen Aspekte des Telecommutings. So bedeute die neue „Sesshaftigkeit“, wie sie schrieben, „weniger erzwungene Mobilität, weniger Stress für den einzelnen, weniger flüchtige zwischenmenschliche Beziehungen“.¹² Bei ihnen avancierte die Telearbeit in den neuen „electronic cottages“ damit zu einem Kernelement der Lebens- und Arbeitswelten von Morgen.

Werke der populären Zukunftsforschung wie „The Third Wave“ hatten auch in Deutschland im „Age of Uncertainty“ (John Kenneth Galbraith, 1977) der 1970er und 1980er Jahre, in denen apokalyptische Visionen etwa von den „Grenzen des Wachstums“ (Club of Rome, 1972) dem Image als Krisendekaden Ausdruck verliehen, eine große Reichweite.¹³ Eine genauere Betrachtung dieser Szenarien einer anbrechenden „postindustriellen Gesellschaft“ (Daniel Bell, 1973) zeigte indes, dass auch die sozialwissenschaftliche Forschung die neuen digitalen Technologien, trotz aller Ambivalenzen, wenigstens zu Beginn durchaus euphorisch herbeisehnte und als Schlüssel zur Gestaltung der „Zukünfte der Arbeit“ diskutierte.

08 Vgl. Abbate (Anm. 7), S. 115f.; Mar Hicks, Sexism Is a Feature, Not a Bug, in: Thomas S. Mullaney et al. (Hrsg.), *Your Computer Is on Fire*, Cambridge MA, S. 135–158, hier S. 143–147.

09 Darunter war z.B. auch Stewart Brand, der Begründer des „Whole Earth Catalog“, der als Bibel der kalifornischen Computer-Alternativkultur um 1970 gelten kann. Vgl. dazu Fred Turner, *From Counterculture to Cyberculture*, Chicago 2006; Ursula Huws, *The Making of a Cybertariat. Virtual Work in a Real World*, New York 2003, S. 86–100.

10 Vgl. Theodore Pettus, *Home Is Where the Office Is*, in: *New York Magazine*, 12. 4. 1982, S. 28–34.

11 Vgl. Alvin Toffler, *Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation*, München 1980. Zur Entstehung und Rezeption vgl. Torsten Kathke, *Im Banne des „Zukunftsschocks“*. Zukunftsvorstellungen in populären Sachbüchern der 1970er-Jahre, in: Paulina Dobroc/Andie Rothenhäusler (Hrsg.), *2000 Revisited. Visionen der Welt von morgen im Gestern und Heute*, Karlsruhe 2020, S. 141–157.

12 Toffler (Anm. 11), S. 213.

13 Vgl. dazu Elke Seefried, *Zukünfte. Aufstieg und Krise der Zukunftsforschung 1945–1980*, Berlin 2015.

In der Bundesrepublik der 1970er Jahre skizzierten Intellektuelle wie der Kybernetiker Karl Steinbuch oder der Soziologe und Systemanalytiker Helmut Krauch Planungs- und Machbarkeitsvisionen aus dem Geiste des Computers.¹⁴ Bis zur Mitte der 1980er Jahre – vor allem vor dem Hintergrund des Orwell-Jahres 1984 – rückten dann die politischen, soziokulturellen und ökonomischen Belastungen und Bedrohungen durch den computergemachten Fortschritt stärker in den Fokus.¹⁵

ARBEITSPLÄTZE UND KABELNETZE

Anfang der 1980er Jahre schwappte die publizistische Welle des Telearbeitsdiskurses auch nach Europa und in die Bundesrepublik. Eine erste Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Technologie erörterte 1982 die „Auswahl, Eignung und Auswirkungen von informationstechnisch ausgestalteten Heimarbeitsplätzen“ – und noch im selben Jahr unternahm der Siemens-Konzern erste Versuche im Bereich der „autarken Texterfassung“. So begann, wenn auch etwas zeitversetzt, die Praxis des Telearbeitens auch in Deutschland. Für einen Modellversuch in Baden-Württemberg wurden in der Folge zwischen 1984 und 1986 insgesamt 21 häusliche Telearbeitsplätze eingerichtet. Primär sollte es darum gehen, einen neuen Datenübertragungsdienst, der unter dem Namen „Teletex“ von Siemens entwickelt wurde, zu erproben. Dieser bot die Möglichkeit, mittels elektronischer Speicherschreibmaschinen layout-getreue Texte zu

14 Vgl. exemplarisch Karl Steinbuch, *Communication in the Year 2000*, in: Robert Jungk/Johan Galtung (Hrsg.), *Mankind 2000*, London 1969, S. 165–170; Helmut Krauch, *Computer-Demokratie. Hilft uns die Technik entscheiden?*, München 1972, S. 58–60. Ein positives Bild der elektronisch „vernetzten Gesellschaft“ prägten in der angloamerikanischen Debatte vor allem der britische Computerexperte James Martin („*The Wired Society*“, 1978) sowie in der Folge die US-Autoren Joseph Deken („*Electronic Cottage*“, 1983) und Tom Forester („*High-Tech Society*“, 1985).

15 Vgl. Joseph Weizenbaum, *Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft*, Frankfurt/M. 1977; Klaus Haefner, *Der Große Bruder. Chancen und Gefahren für eine informierte Gesellschaft*, Düsseldorf 1980. Zum Wandel des Diskurses ab den späten 1970er Jahren vgl. auch Daniel T. Rodgers, *Age of Fracture*, Cambridge MA 2011; Andreas Reckwitz, *Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*, Berlin 2017.

versenden. Da im Bereich der Sekretariate und Schreibarbeiten vor allem Frauen für die Sachbearbeitung beschäftigt waren, waren die Teilnehmer des Versuchs ausnahmslos weiblich.¹⁶

Der Modellversuch war in dieser Form prototypisch für die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechniken im Bürobereich. Angesichts des damaligen Entwicklungsstandes der Technik kamen für die Rationalisierung des Büros vor allem einfache Routinetätigkeiten infrage, die – eingedenk des allgemein stark geschlechtsspezifisch gegliederten Arbeitsmarktes dieser Jahre – mehrheitlich von Frauen verrichtet wurden.¹⁷

Die Telearbeitsexperimente erregten von Beginn an die Gemüter.¹⁸ So rangen Politik, Konzerne sowie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände um die diskursive Deutung der Telearbeit. Dabei reichte das Spektrum von einer scharfen Ablehnung der elektronischen Heimarbeit, die insbesondere von den Gewerkschaften in Analogie zum historischen Heimarbeiterelend der schlesischen Weber des 19. Jahrhunderts gesehen wurde,¹⁹ bis hin zum Lobpreis als neue Form der persönlichen Entfaltung und Möglichkeit zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

16 Vgl. Hans-Ulrich Wegener, *Telearbeit für das Büro: Ein Modellversuch der Siemens AG*, in: *Data Report 1/1983*, S. 4–7; Hans-Jörg Bullinger et al., *Telearbeit. Schaffung dezentraler Arbeitsplätze unter Einsatz von Teletex*, Halbergmoos 1987.

17 Zu den Auswirkungen der (Arbeitszeit-)Flexibilisierung, dem Wandel des Arbeitsmarktes und der Ausweitung des Dienstleistungssektors vgl. Christina von Oertzen, *Teilzeitarbeit und die Lust am Zuverdienen. Geschlechterpolitik und gesellschaftlicher Wandel in Westdeutschland 1948–1969*, Göttingen 1999, S. 210–232; Christiane Kuller, *Ungleichheit der Geschlechter*, in: Hans Günter Hockerts/Winfried Süß (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit im Sozialstaat. Die Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien im Vergleich*, München 2010, S. 65–88.

18 Zu Diskurs und Praxis der Telearbeit in der Bundesrepublik vgl. eingehend Mirko Winkelmann, *Vom Risiko zur Verheißung? Zukünfte des Arbeitens von zu Hause seit den 1980er Jahren*, in: Franziska Rehlinghaus/Ulf Teichmann (Hrsg.), *Vergangene Zukünfte der Arbeit: Aussichten, Ängste und Aneignungen im 20. Jahrhundert*, Bonn 2019, S. 127–153; Michael Homburg/Anja Abendroth/Laura Lükemann, *From „Home Work“ to „Home Office Work“? Perpetuating Discourses and Use Patterns of Tele(home)work Since the 1970s*, in: *Work, Organisation, Labour & Globalisation 1/2023*, S. 74–116, hier S. 83–90.

19 Vgl. Angelika Bahl-Benker, *Elektronische Heimarbeit: Die „schöne neue Arbeitswelt“?*, in: *Die Mitbestimmung 12/1983*, S. 572–576; Ina Hönicke, *Kinder, Küche und Computer: Teleheimarbeit: Traumjob oder Schlesische Verhältnisse?*, in: *Computerwoche Extra*, 8.2.1985, S. 4–7.

1983 forderte die IG Metall gar ein Verbot der Telearbeit.²⁰

Die Kritiker der „elektronischen Heimarbeit“ – allen voran aus den Gewerkschaften – bemerkten, dass die Advokaten des Arbeitens von zu Hause, besonders in der christlich-liberalen Koalition unter Kanzler Helmut Kohl, in der zeitlichen und räumlichen Flexibilisierung der Arbeitswelten ein Werkzeug sähen, um eine neue konservative Sozial- und Familienpolitik ins Werk zu setzen. Für sie erschien der Vorstoß, Kind und Karriere zusammenzubringen, so vor allem als ein Mittel, die werktätigen Frauen (einmal mehr) ans Haus zu binden, und sie sahen darin die Perpetuierung überkommener Rollenbilder und die Förderung einer „neuen Mütterlichkeit“.²¹

Bis in die 1990er Jahre wurden im Bundestag im Zusammenhang mit dieser Kontroverse engagierte Debatten über die Chancen und Risiken der neuen Technik, die Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen, neue und alte Ungleichheitskonstellationen, Rollenbilder und Werte geführt. Trotz hitziger Auseinandersetzungen und weiterer, nun größerer Modellversuche, allen voran bei Unternehmen wie IBM²² oder der Telekom, blieb die viel diskutierte Verheißung vom mobilen Arbeiten aber ein Papiertiger.

„NEW WORK“ IM HOMEOFFICE?

Nur wenige Jahre später, um die Jahrtausendwende, sah der Blick auf Telearbeit schon ganz anders aus. Dies bezeugten auch die sich rapide verändernden politischen und gesellschaftlichen Diskurse über das digitale Zeitalter. Mit der zunehmenden Verbreitung der Technik veränderten sich auch die Haltungen zum Computer. So bauten viele Menschen in der Bundesrepublik über die wachsende Akzeptanz von PCs lange bestehende Berührungsgängste gegenüber digitaler Technik ab.

20 Vgl. dazu Hans-Ulrich Wegener, Autarke Texterfassung: Ein neues Organisationsmodell, in: Proceedings zum Kongress für Textverarbeitung Köln vom 25. bis 27. 10. 1982, Eschborn 1982, S. 75–90; Joseph Huber, Telearbeit. Ein Zukunftsbild als Politikum, Opladen 1987, S. 141–155.

21 Zu dieser Kritik vgl. Angelika Bahl-Benker, Chips: Wegbereiter einer neuen Armut?, in: Vorgänge 1/1985, S. 84–96, hier S. 90ff.; Huber (Anm. 20), S. 118–123.

22 Vgl. Wilhelm R. Glaser/Margrit O. Glaser, Telearbeit in der Praxis. Psychologische Erfahrungen mit außerbetrieblichen Arbeitsstätten bei der IBM Deutschland GmbH, Berlin 1995.



Computer-Heimarbeiterin an ihrem Arbeitsplatz in der Küche mit Kindern, 1990

© J.H. Darchinger/Friedrich-Ebert-Stiftung, Archiv der sozialen Demokratie, Signatur 6/FJHD021146

Noch 1985 nutzten einer Studie zufolge lediglich 5 Prozent der Haushalte in der Bundesrepublik einen Computer; dabei war auch die Akzeptanzrate für Telearbeit im europäischen Vergleich ausgesprochen gering: Von 10000 befragten Haushalten in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien interessierten sich in Deutschland lediglich etwas mehr als 8 Prozent der angestellten Beschäftigten für diese neue Arbeitsform.²³ Allmählich wuchs die Zahl der installierten Computer und heimischen Internetanschlüsse, und bis 2000 besaßen bereits 47 Prozent der Haushalte einen PC. Um 2005 gab es rund 45 Millionen PCs in Deutschland, wobei rund 37,5 Millionen Nutzer:innen einen Internetzugang hatten.²⁴

23 Vgl. Empirica, Trends and Prospects of Electronic Home Working. Results of a Survey in Four Major European Countries, Brüssel 1987, S. VII, S. 3, S. 16ff.

24 Vgl. Rudolf Stöber, Neue Medien. Geschichte: Von Gutenberg bis Apple und Google. Medieninnovation und Evolution, Bremen 2012, S. 123–128; Anteil der privaten Haushalte in Deutschland mit Personal Computern von 2000 bis 2022, 30.8.2023, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160925/umfrage/ausstattungsgrad-mit-personal-computer-in-deutschen-haushalten>.

Mit der Normalisierung der Computernutzung ab dem Jahr 2000 verlor das Telearbeiten vielerorts sein schlechtes Image. Zwar blieben die Kritiker des zunehmenden Globalisierungs- und Flexibilisierungsdrucks auch weiter hörbar, doch lenkten sie, allen voran die Gewerkschaften, unter dem Eindruck des Dotcom-Hypes letztlich ein. In der Hochphase des positiven Blicks auf die Globalisierung banden sich große Erwartungen an die Auslagerung von Arbeitsprozessen, die Mobilisierung von Expertise und die neue, digitale Vernetzung von Arbeitsmärkten.²⁵ Das Credo der Stunde lautete „Being digital“,²⁶ und optimistische Prognosen aus den USA proklamierten, dass die durch digitale Technologien und allen voran durch das World Wide Web beschleunigte Vernetzung den Globus flach werden lasse – inklusive homogener Arbeitsbedingungen, Chancen und Löhne.²⁷ Dabei zeitigte der digitale Wandel, gerade in globaler Perspektive, neue digitale Ungleichheiten und Risikokaskaden.²⁸

Die Nutzung der Arbeitsform Telearbeit blieb allerdings auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts weiterhin zurückhaltend. Dabei waren es nun zunehmend auch die – mehrheitlich männlichen – besser bezahlten und hoch ausgebildeten leitenden Angestellten und Manager, die aus dem Versprechen der Telearbeit Kapital schlugen, zumal wenn es sich um alternierende Modelle des Pendelns zwischen Büro und heimischem Arbeitszimmer handelte.²⁹ Umso stärker erwies sich die Corona-Pan-

demie 2020 als Zäsur, als binnen weniger Wochen die computergestützte Verlagerung des Arbeitens ins Homeoffice – und speziell der Einsatz digitaler Videokonferenz-Tools – in vielen Branchen vorübergehend zum Standard erhoben wurde.

SCHLUSS

Die langsame Verbreitung des Homeoffice in der Bundesrepublik bis ins 21. Jahrhundert spiegelt die weiten, verschlungenen Wege in die digitale Gesellschaft. So zeigt sich die kurze Geschichte der Telearbeit, insbesondere am Beispiel der Bundesrepublik, als widerständig gegenüber populären Revolutionsnarrativen, die den digitalen Wandel als disruptives Ereignis inszenieren.³⁰ Vielmehr dauerte es, auch als die technischen Voraussetzungen einmal vorhanden waren, mehrere Dekaden, bis sich die digitale Technik verbreitete und nochmals länger, bis sie auch gesellschaftlich akzeptiert, beherrscht und großflächig eingesetzt wurde.³¹

Die Dynamiken des Diskurses waren dabei von der realen Nutzungspraxis entkoppelt; so erschien die Telearbeitsdebatte gerade zu Beginn als Schauplatz überwiegend politischer und akademischer Auseinandersetzungen. Im deutschen Diskurs dominierte eingangs der 1980er Jahre die Rede von der „Computer-Heimarbeit“, die zeitgenössisch vor allem als neue Arbeitsform für Frauen angesehen wurde. Im Versprechen, Familie, Kind und Karriere zusammenzubringen, erschien sie wahlweise als Chance für mehr Emanzipation oder, in ihrer Tendenz zur verstärkten Flexibilisierung des Arbeitens, als Impulsgeber neuerer Formen einer digitalen Leistungskontrolle, die soziale und ökonomische Risiken nach sich zieht und rechtliche Regelungen nötig macht.³² Zugleich oszillierte der Diskurs von Beginn an zwischen der Vorstellung von Telearbeiter:innen als Akkord-

25 Zur Einordnung des Diskurses vgl. Michael Homberg, Mensch | Mikrochip. Die Globalisierung der Arbeitswelten in der Computerindustrie 1960 bis 2000 – Fragen, Perspektiven, Thesen, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 2/2018, S. 267–293.

26 Nicholas Negroponte, Being Digital, New York 1995.

27 Vgl. Thomas L. Friedman, The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century, New York 2005.

28 Vgl. dazu exemplarisch Michael Homberg, Digitale Unabhängigkeit. Indiens Weg ins Computerzeitalter – eine internationale Geschichte, Göttingen 2022; Mary L. Gray/Siddharth Suri, Ghost Work. How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass, New York 2019; Lisa Nakamura et al., Technoprecarious, Cambridge MA 2020.

29 Die Soziologie porträtierte dazu den Programmierer als Prototypen des „Flexiblen Menschen“. Vgl. Richard Sennett, Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 2000, S. 27–30. Zur Praxis des Telearbeitens vgl. Bettina Maus/Gabriele Winkler, Bewegliche Geschlechterarrangements bei Telebeschäftigten, in: Gabriele Winkler (Hrsg.), Telearbeit und Lebensqualität. Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Frankfurt/M. 2001, S. 17–60, hier S. 17 f. und S. 26–30. Zum Geschlechterverhältnis von Telearbeiter:innen ab den 1990er Jahren vgl. Homberg/Abendroth/Lükemann (Anm. 18), S. 91–95.

30 Zum populären Narrativ vgl. Dave Cook, The Global Remote Work Revolution and the Future of Work, in: Jay Liebowitz (Hrsg.), The Business of Pandemics, Boca Raton 2020, S. 143–166; Tsedal Neeley, Remote Work Revolution. Succeeding from Anywhere, New York 2021.

31 Vgl. dazu Mirko Winkelmann, Wende oder Wandel? Telearbeit, Homeoffice und die ‚Informationsgesellschaft‘ in der BRD seit den 1980er Jahren, in: Heike Weber (Hrsg.), „Technikwende“? Historische Perspektiven auf soziotechnische Umbrüche, Technikgeschichte 90, Baden-Baden 2023, S. 115–139.

32 Zur Verrechtlichung von Telearbeitsarrangements vgl. Wolfgang Kilian/Wolfgang Borsum/Uwe Hoffmeister, Telearbeit und Arbeitsrecht. Forschungsbericht i. A. des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1987.

arbeiter:innen, die routinisierten Schreibtischarbeiten nachgingen, und dem Ideal zusehends hoch bezahlter, besser ausgebildeter Fachleute, die die neuen Freiheiten des mobilen Arbeitens und des Arbeitens von zu Hause genossen.

In der Praxis blieb die digitale Technik am Arbeitsplatz ein durchaus ambivalentes Phänomen. Einerseits ermöglichte sie in vielen Fällen eine Autonomie, die im Anschluss an die Thesen der New-Work-Theoretiker auch als Sinnbild einer neuen Freiheit gesehen werden kann. Dabei entwickelte sich das Telearbeiten, als Arbeiten von zu Hause und später als mobiles Arbeiten, von einem Arbeitsarrangement, das keiner wollte, zu einer „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“. Andererseits drängte die andauernde, ubiquitäre „Erreichbarkeit“ und „Konnektivität“ im 24/7-Kapitalismus die Arbeitnehmer:innen in neue Abhängigkeiten und Zwänge. Das Ideal des kreativen, flexiblen, eigenverantwortlichen und

risikobewussten „unternehmerischen Selbst“ verkörperte die New Economy und ihren Trend zur „Entgrenzung“ der Arbeit, der sich auch als Folge des digitalen Wandels darstellte.³³ So erscheinen die aktuellen Debatten um das digitale Zeitalter aus der Perspektive einer „Vorgeschichte der Gegenwart“ als Zielmarke einer längeren Konfliktgeschichte des Kapitalismus.

MICHAEL HOMBERG

ist Privatdozent für Neuere Geschichte an der Universität Potsdam und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam.
homborg@zzf-potsdam.de

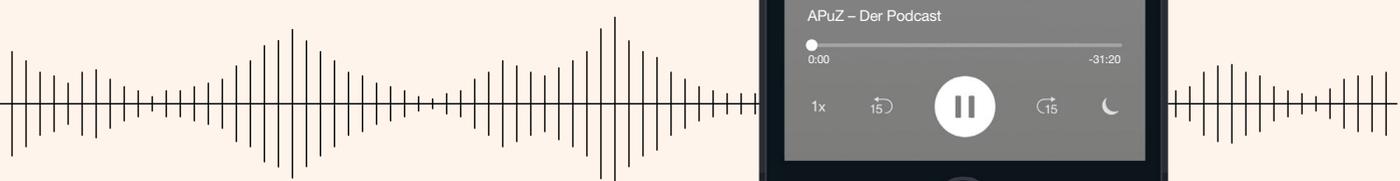
MIRKO WINKELMANN

ist Wissenschafts- und Technikhistoriker. Er leitet beim Deutschen Bibliotheksverband e. V. (dbv) ein bundesweites Programm zur Digitalisierung und Modernisierung von öffentlichen Bibliotheken in ländlichen Räumen.
winkelmann@gmail.com

33 Vgl. Ulrich Bröckling, Das unternehmerische Selbst, Frankfurt/M. 2007.

Schon gehört?

Die APuZ gibt es auch als Podcast!



NEW WORK ZWISCHEN ENTGRENZUNG UND EMPOWERMENT

Hans-Jürgen Urban

Der Begriff „New Work“ ist in aller Munde. Dabei ist New Work kein exakt definierter Terminus technicus. Vielmehr kann er in der aktuellen Debatte als Chiffre für alles verstanden werden, was neu an der Arbeit der Zukunft sein oder vermutet wird, und zugleich für das, was neu sein soll. Somit findet New Work als analytischer, prognostischer und zugleich als normativer Begriff Anwendung.

Begriffshistorisch geht der Terminus „New Work“ auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück.⁰¹ Er stellte ihn in das Zentrum seiner Anthropologie und Sozialtheorie. In dieser formulierte Bergmann das Zielbild einer befreiten (Erwerbs-)Arbeit, in der die Menschen nur das verrichten, „was sie wirklich, wirklich wollen.“⁰² Das Ziel der Neuen Arbeit bestehe nicht darin, „die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt.“⁰³ Die Konzepte von New Work in den gegenwärtigen arbeitswissenschaftlichen und politischen Debatten haben sich zumeist vom sozialutopischen Gehalt der bergmannschen Ideen entfernt. Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft begreift New Work als einen „Sammelbegriff für Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung zukunftsfähiger, wertschöpfender und sinnstiftender Arbeit sowie deren Bedingungen und Umgebungen.“⁰⁴ Die Fraunhofer-Gesellschaft definiert New Work als eine „erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist.“⁰⁵ Und die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände fordert unter dem Stichwort „New Work“ die Verkürzung der gesetzlich vorgeschriebenen Ruhezeiten zwischen Ende und Beginn der Arbeit, die Verschiebung der Höchstarbeitszeit auf die wöchentliche statt auf die tägliche Arbeitszeit sowie die Opti-

on, die Pflicht zur Aufzeichnung der Arbeitszeit auf die Beschäftigten delegieren zu können.⁰⁶

In den folgenden Ausführungen ist unter New Work oder Neuer Arbeit eine Erwerbsarbeit zu verstehen, die auf der Grundlage digitalisierter Arbeits- und Kommunikationsmittel an Orts- und Zeitflexibilität gewinnt und die sich oftmals in einer neuen, freilich interessenpolitisch umkämpften Arbeitskulturlandschaft entwickelt. Dabei richtet sich der Blick aus der Interessenperspektive der abhängig Arbeitenden auf Möglichkeiten und Gefahren der Neuen Arbeit, um Elemente einer arbeitskraftzentrierten Gestaltungspolitik zu skizzieren. Im Vordergrund steht das Modell des Homeoffice als eine dominante Form digitalisierter und mobiler Arbeit. Homeoffice kann in der Sozialform der abhängigen Beschäftigung innerhalb der Arbeits- und Sozialverfassung, aber auch als soloselbständige Arbeit im Rahmen von Click- und Crowdworking in der Plattformökonomie organisiert sein.

VERWILDERUNG DER ARBEITSBEZIEHUNGEN

Die folgenden Überlegungen beruhen auf der Diagnose, dass sich die Umbrüche in der Arbeit im Kontext der allgemeinen Veränderungsdynamiken des Gegenwartskapitalismus vollziehen.⁰⁷ Vielfach diagnostizierte Restrukturierungs-, Digitalisierungs- und De-Lokalisierungsprozesse werden als Facetten des Übergangs vom nationalen Wohlfahrtsstaatskapitalismus zum globalen Finanzmarktkapitalismus gefasst. In der so eingeleiteten neuen Periode der Erwerbsarbeit bringen Digitalisierung und De-Lokalisierung soziale Arbeitskonflikte hervor, die sich außerhalb der Arbeits- und Sozialverfassung und ihren arbeits- und sozialrechtlichen Standards vollziehen; oder sie bewegen sich innerhalb der Arbeitsbeziehungen, unterlaufen aber etablierte Regeln zu Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten.

Diese Entwicklung ist soziologisch als Verwilderung der Arbeitsbeziehungen beschrieben worden.⁰⁸ Die Verwilderungsthese besagt, dass nicht die Technik, sondern machtbasierete Transformationskonflikte über die Entwicklungsrichtung von Arbeit und Arbeitsbeziehungen im kapitalistischen Formationswechsel entscheiden und dass diese Konflikte durch ökonomische und technologische Dynamiken sowie gesellschaftliche Kräfteverhältnisse geprägt werden. Dabei erzeugt die finanzmarktkapitalistische Restrukturierung mit ihrem Rentabilitäts- und Produktivitätsdruck ein ungünstiges Milieu für die Entfaltung der Humanisierungspotenziale, die der Digitalisierung der Arbeit durchaus innewohnen, etwa in Form von geringeren Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Verschleißerscheinungen oder von Qualifikationszuwachsen und Autonomiespielräumen.

Die Verwilderungsanalyse richtet den Blick zum einen auf Beschäftigungsverhältnisse, die sich außerhalb der Institutionen der Arbeitsbeziehungen etablieren (externe Verwilderung). Typische Beispiele hierfür sind Click- und Crowdworking, die sich in der Sozialform der Soloselbstständigkeit in der digitalen Plattformökonomie entwickeln. Plattformarbeit kann als standardisierte Routinearbeit (zum Beispiel Textproduktion oder Datenauswertung bei Umfragen) oder als kreative Arbeit im Designbereich sowie beispielsweise als innovative IT-Arbeit geleistet werden. Die Auslagerung von Aufgaben durch

Crowdsourcing und/oder die Überführung von Beschäftigten in den Status der Selbstständigkeit bedeutet die Verschiebung der Arbeits- und Sozialverfassung in andere Rechtsräume. Erhebliche Verschlechterungen wesentlicher Sozialstandards sind häufig die Folge.

Die Verwilderungsanalyse erfasst aber auch soziale Konflikte, die sich innerhalb der institutionellen Arbeits- und Sozialverfassung und damit in Arbeitsverhältnissen mit einem gewissen arbeits-, tarif- und sozialrechtlichen Schutz abspielen (interne Verwilderung). Von besonderer Bedeutung sind hier Konflikte um die Regulierung von Leistungsbedingungen, den Schutz der psychischen Gesundheit und die Arbeitszeit. Gerade in diesen Bereichen prallen die Folgen verschärfter Produktivitätsvorgaben auf die gestiegenen Ansprüche der Beschäftigten nach Leistungsgerechtigkeit und sozialer Anerkennung. Mit dem Einsatz digitaler Arbeitsmittel verstärken sich, zum Teil differenziert nach Qualifikation und Arbeitssituation, die Belastungsfaktoren wie Arbeitsintensität, Zeitdruck und Anforderungsprofile. Digitaler oder technikbedingter Stress nehmen vor allem durch intensivierte und häufig gestörte Arbeit zu – dies umso mehr, je länger und flexibler die Arbeitszeiten sind.

NEUE REGELN FÜR DIE NEUE ARBEITSWELT

Es ist also davon auszugehen, dass die Verwilderung der Arbeitsbeziehungen die Aktivierung der humanisierungspolitischen Potenziale erschwert. Zugleich sind neue Gefahren für die Gesundheit und Lebensqualität der orts- und zeitflexibel Arbeitenden offensichtlich. Dabei spielt offenbar die Existenz oder das Fehlen von Schutz- und Partizipationsrechten der Betroffenen eine wichtige Rolle. „Nach aktuellem Forschungsstand ist (...) festzuhalten, dass Arbeit von zuhause ohne konkrete betriebliche Vereinbarungen mit durchschnittlich höheren Anforderungen und einem größeren Risiko der negativen Beanspruchungsfolgen einhergeht.“⁰⁹ Mit Blick auf die Arbeit im Homeoffice lassen sich einige Konfliktachsen

01 Vgl. etwa Frithjof Bergmann, *Neue Arbeit, neue Kultur*, Freiburg/Br. 2008.

02 Ebd., S. 121 ff.

03 Ebd., S. 12.

04 Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, *Was ist New Work ... und was nicht*, 24. 4. 2023, www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/ifaa_Zahlen_Daten_Fakten_New_Work.pdf.

05 Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO), *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*, Stuttgart 2019, S. 5.

06 Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, *New Work. Zeit für eine neue Arbeitszeit*, 2020, https://arbeitsgeber.de/wp-content/uploads/2020/11/bda-publikation_new_work.pdf.

07 Vgl. Hans-Jürgen Urban, *Gute Arbeit in der Transformation. Über eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus*, Hamburg 2019.

08 Vgl. ders., *Digitalisierung und die Verwilderung der Arbeitsbeziehungen*, in: Janis Ewen et al. (Hrsg.), *Sozialpartnerschaft im digitalen Kapitalismus – Hat der institutionalisierte Klassenkompromiss eine Zukunft?*, Weinheim 2022, S. 82–101.

09 Vgl. Nils Backhaus/Anita Tisch/Beate Beermann, *Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes*, Dortmund 2021, S. 6.

und -inhalte benennen, die für eine arbeitskraftzentrierte Regulierung von New Work wichtig sind.¹⁰

Orts- und Zeitsouveränität

Ein wesentliches Regulierungsziel sollte die Sicherung einer möglichst weitreichenden Orts- und Zeitsouveränität der Beschäftigten sein. Arbeitswissenschaftliche Forschungen zeigen, dass nicht das Homeoffice an sich, sondern vor allem die Entscheidungsbefugnis der Beschäftigten über Einsatz und Dauer des Homeoffice die Arbeitszufriedenheit erhöht.¹¹ Sie zeigen zugleich, dass sich unfreiwillige Arbeit von zu Hause negativ auf die Beschäftigten auswirkt, da viele Beschäftigte nicht über die räumlichen Voraussetzungen, etwa ein geeignetes Arbeitszimmer, verfügen.¹² Es zeigt sich, dass Selbstbestimmungsrechte für die Qualität von New Work von großer Bedeutung sind. Sie müssen etwa Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Häufigkeit und Dauer von Homeoffice-Arbeit umfassen, einschließlich des Rechts auf eine frei gewählte Rückkehr in den Betrieb. Sie können durch Ziehungsrechte abgesichert werden, die den Beschäftigten das Recht einräumen, den Arbeitsort innerhalb des Arbeitsverhältnisses möglichst flexibel und anlassbezogen sowie nach eigenen Bedürfnissen zu wählen.¹³ Da Kollisionen mit Ansprüchen der Arbeitgeber, aber auch anderer Beschäftigter absehbar sind, sollten Ziehungsrechte in kollektive Vereinbarungen wie Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge eingebunden werden. Diese sollten in Mitbestimmungsverfahren unter Beteiligung von Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten sowie Gewerkschaften vereinbart werden.

Aber nicht nur der externe Arbeitsplatz, sondern auch die verbleibende Arbeit im Betrieb bedarf arbeitspolitischer Aufmerksamkeit. Nicht selten korrespondiert Homeoffice mit einer weit-

reichenden Neuorganisation der betrieblichen Büro- und Wissensarbeit. Begriffe wie Modern Workspaces oder -places, Desksharing und hybride Teams stehen für Konzepte des Raummanagements, in denen Arbeitsabläufe neu strukturiert und feste Arbeitsplätze abgeschafft werden. Diese Konzepte zielen darauf ab, neue Motivations- und Produktivitätspotenziale bei den Beschäftigten zu aktivieren, aber auch Miet- und Arbeitsmittelkosten zu senken. Für die Beschäftigten beginnt der Arbeitstag nicht selten mit der Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz im Betrieb. Arbeitsplatzsuche unter Zeitdruck, unzureichende ergonomische Ausstattung, Lärmbelastung in Großräumen und Störungen beim konzentrierten Arbeiten werden zu Gesundheitsrisiken mobiler Büroarbeit im Betrieb. Problemgerechte Raum- und Arbeitsorganisationskonzepte müssen diesen Risiken entgegenwirken.¹⁴

Soziale Mindeststandards

Die Sicherung sozialer Mindeststandards ist insbesondere bei der Soloselbstständigkeit auf und mit Onlineplattformen ein zentrales Regulierungsfeld. Dabei geht es um Rechte auf Entlohnung für geleistete Arbeit. Und zwar auch dann, wenn das Arbeitsangebot nicht oder nicht in vollem Umfang angenommen wird. Da diese Arbeit in der Regel auf der Basis von Werk- und Dienstverträgen geleistet wird, greifen arbeits- und sozialrechtliche Regelungen, die etwa Gegenstand des gewerkschaftlichen Rechtsschutzes sind, kaum.¹⁵ Auch deshalb sind die Kontakte zwischen Crowdworkern und Gewerkschaften bislang eher lose. Dennoch sind Aktivitäten der Annäherung zu beobachten. Zu diesen gehört etwa die Internetplattform www.faircrowdwork.org der IG Metall, auf der sich digitale Arbeiter:innen vernetzen und umfassende Beratung in sozialen Fragen erhalten können. Ziel dieses Kommunikations- und Kooperationsangebots ist es nicht zuletzt, der im Bereich Crowdwork weit verbreiteten sozialen Isolation entgegenzuwirken.

Zur sozialen Absicherung selbstständiger Plattformarbeit könnte der Ausbau der Sozialversicherungssysteme zu Erwerbstätigenversi-

¹⁰ Vgl. Hans-Jürgen Urban, Heilsversprechen Homeoffice. Zu den Schattenseiten eines arbeitspolitischen Shootingstars, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 7/2021, S. 103–113.

¹¹ Vgl. Cathrin Becker et al., Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?, in: Gruppe, Interaktion, Organisation: Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie 2/2022, S. 173–187.

¹² Vgl. Backhaus/Tisch/Beermann (Anm. 7), S. 7.

¹³ Vgl. Ulrich Mückenberger, Ziehungsrechte. Ein zeitpolitischer Weg zur „Freiheit in der Arbeit“?, in: WSI-Mitteilungen 4/2007, S. 195–201.

¹⁴ Vgl. IG Metall, Modern Workspaces. Handlungshilfe für die betriebliche Interessenvertretung, Frankfurt/M. 2022.

¹⁵ Vgl. Wolfgang Däubler, Digitalisierung und Arbeitsrecht. Künstliche Intelligenz – Homeoffice – Arbeit 4.0, Frankfurt/M. 2022, S. 490 ff.

cherungen mit Versicherungsschutz für alle Erwerbstätigen beitragen. Denkbar wären auch die Schaffung eines eigenen Rechtsraumes und der Aufbau einer neuen Institution. Diskussionswürdig sind Vorschläge zur Ergänzung der Sozialversicherungssysteme durch ein Modell der „Digitalen Sozialen Sicherheit“ (DSS). Es sieht vor, „direkt in die Plattformen einen digitalen Mechanismus zu implementieren, der mit jeder Beendigung eines Jobs einen bestimmten Prozentsatz des vereinbarten Entgelts auf das DSS-Konto des Plattformarbeiters überweist.“¹⁶ Dabei geht es um ein digitales System persönlicher Konten, auf denen sich die Beiträge aus allen Plattformaufträgen ansammeln könnten.

Schutz vor Entgrenzung

Zahlreiche Studien belegen bei orts- und zeitflexibler Arbeit einen starken Trend zur Entgrenzung der Arbeitszeit, zur Vermischung von Arbeits- und Lebenszeit und den damit verbundenen gesundheitlichen Belastungen.¹⁷ Zwar werden etwa die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, der Wegfall von Pendelzeiten sowie größere Spielräume bei der selbstbestimmten Planung und Gestaltung der Arbeit als Vorteile der Arbeit von zu Hause geschätzt. Gleichzeitig werden im Homeoffice aber auch häufiger als sonst übergriffige Erreichbarkeitserwartungen von Vorgesetzten beklagt, und die Probleme, in der arbeitsfreien Zeit abzuschalten, nehmen zu.¹⁸ Von besonderer Bedeutung wären hier Vereinbarungen über Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, das Recht des Arbeitgebers auf Erreichbarkeit sowie spiegelbildlich das Recht des Arbeitnehmers auf Nichterreichbarkeit. Dass dies nur auf der Grundlage einer entsprechenden Dokumentation der Arbeitszeiten möglich ist, sollte selbstverständlich sein.

Darüber hinaus zeigen Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis, dass Homeoffice mitunter nicht die Alternative zur Arbeit im Betrieb ist, sondern eine Form der Mehrarbeit nach Ende der regulären Arbeitszeit, um das anfallende Arbeitsvolumen bewältigen zu können. Auch hier ist darauf hinzuweisen, dass mögliche Gefährdungen

durch orts- und zeitflexibles Arbeiten in die vom Arbeitgeber durchzuführende Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG) einzubeziehen sind. Dazu gehören physische und psychische Belastungsfaktoren ebenso wie Fragen der Arbeitszeit, der Arbeitsorganisation und der sozialen Beziehungen. Empirische Studien zur Verbreitung von Gesundheitsgefährdungen zeigen hier eklatante Defizite in den Betrieben.¹⁹ Ein Zustand, der weder juristisch noch arbeitspolitisch akzeptabel ist.

ARBEITSPOLITISCHE FLANKIERUNG

Die skizzierten Maßnahmen können dazu beitragen, das institutionelle Setting der Arbeitsbeziehungen auf die Potenziale und Risiken der Neuen Arbeit anzupassen. Eine gelingende Rechtssetzung allein garantiert aber noch nicht ihre Wirksamkeit. Arbeits- und Sozialrechte bedürfen auch arbeitsorganisatorischer und arbeitskultureller Flankierungen, wenn ihre Wahrnehmung nicht an der Realität kapitalistischer Rentabilitäts- und Produktivitätszwänge scheitern soll.

Reale Arbeitsautonomie

Die arbeitssoziologische Forschung verweist seit geraumer Zeit auf mitunter subtile, arbeitsorganisatorische oder unternehmenskulturelle Mechanismen der Verhaltensbeeinflussung der Beschäftigten. Mit Begriffen wie „indirekte Steuerung“,²⁰ „interessierte Selbstgefährdung“²¹ oder „kontrollierte Autonomie“²² werden Methoden der Personalführung erfasst, die durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit Einfluss auf die Wertorientierungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten nehmen. Nicht die Anweisung der Vorgesetzten, sondern der an die Beschäftigten weitergegebene Markt- und Kundendruck erzwingt überlange oder überintensive Arbeitsleistungen. Oder die Beschäftigten werden über Unternehmenskulturen beziehungswei-

16 Enzo Weber, Digitale Soziale Sicherung: Potenzial für die Plattformarbeit, in: Wirtschaftsdienst 13/2020, S. 37–40, hier S. 38.

17 Vgl. Backhaus/Tisch/Beermann (Anm. 7).

18 Vgl. ebd., S. 4 ff.

19 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2019, Dortmund u. a. 2020, S. 20.

20 Vgl. Dieter Sauer, Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt. Ursachen, Auswirkungen und Arbeitspolitische Antworten, Hamburg 2013.

21 Vgl. Andreas Krause et al., Interessierte Selbstgefährdung – von der direkten zur indirekten Steuerung, in: Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 3/2015, S. 164–170.

22 Vgl. Peter Vieth, Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie, Heidelberg 1995.

se Corporate Identity in Normmuster eingebunden, in denen ihre arbeitsinhaltlichen Ansprüche unternehmenskompatibel kanalisiert werden und Leistungsbereitschaft ohne Gegenleistung als Teil des betrieblichen Arbeitsethos erwartet wird. Erzwungen beziehungsweise erwartet wird ein extraproduktives Arbeitsverhalten, das die Arbeitsleistung über die arbeitsvertragliche Verpflichtung hinaus möglichst auf Dauer stellt.

Auch in der neuen Arbeitswelt werden Unternehmen, die einem harten Marktwettbewerb ausgesetzt sind, dazu neigen, partizipative Elemente zur Kostensenkung oder Produktivitätssteigerung zu instrumentalisieren. Dabei werden etwa teilautonome Organisationsmodelle den Beschäftigten zusätzliche Aufgaben bei der Planung und Organisation von Arbeitsabläufen abverlangen, die für die Unternehmen entsprechende Planungs- und Organisationskosten senken, für die Beschäftigten aber mit zusätzlichen und unbezahlten Anstrengungen verbunden sind. Auch Maßnahmen zur Abflachung von Hierarchien und zur Eröffnung zusätzlicher Handlungsspielräume für Individuen und Teams in neuen agilen Arbeitsformen können neue Selbstbestimmungsräume eröffnen, sie können aber auch schnell auf Kosten- und Produktivitätsziele ausgerichtet und damit in ihren emanzipatorischen Potenzialen beschnitten werden. Es wird deutlich, dass die Realisierung von Selbstorganisation und Partizipation nicht allein durch positives Recht gesichert werden kann. Sie beruhen auf Voraussetzungen, die nur durch eine entsprechende Arbeitspolitik und revitalisierte Konzepte einer „Demokratisierung von Arbeit“ gesichert werden können.²³

Sinnstiftende Arbeitskulturen

Dies gilt auch für die arbeitskraftzentrierte Sinnstiftung in der Arbeit. Neben hoher Orts- und Zeitflexibilität, agilen und projektbasierten Organisationsformen, veränderten Führungsstrukturen durch Enthierarchisierung und partizipativen Entscheidungsmechanismen spielen „Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit“ eine zentrale Rolle im New-Work-Konzept.²⁴ Empirische Befunde zeigen jedoch, dass viele Unternehmen zwar auf orts- und zeitflexible Arbeit setzen, das

Spannungsverhältnis zwischen stabilen Hierarchien und mehr Selbstorganisation aber vielfach keineswegs im Sinne der Beschäftigten auflösen. Von einer „dauerhaften Kraftanstrengung“ etwa in Richtung eines „coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnisses“ ist häufig wenig zu spüren.²⁵ Es spricht einiges dafür, dass dem Ziel einer wertebasierten und sinnstiftenden Arbeit in der New-Work-Philosophie mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird als in der unternehmerischen Praxis. Ohne einen nachhaltigen unternehmenskulturellen Paradigmenwechsel, der Räume für eine sinnstiftende Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit eröffnet und stabilisiert, wird dieser Anspruch von New Work jedoch ins Leere laufen.

Ressourcenbasiertes Empowerment

Die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers, Gesundheitsgefährdungen auch bei mobiler Arbeit zu ermitteln, zu beurteilen und zu minimieren, steht außer Frage. Doch schon die Fragen, welche Ausstattungsstandards (bei Bildschirmen, Tastaturen oder etwa Headsets) einzuhalten sind, wie deren Umsetzung in der Privatwohnung überprüft wird und wer die Kosten trägt, erweisen sich häufig als Konfliktpunkte. Insbesondere die Überwachung der einschlägigen Arbeitsschutzvorschriften am Arbeitsplatz wird strukturell erschwert, wenn der Arbeitsort im Rahmen multilokaler Arbeit ständig wechselt. Eine zentrale Anforderung besteht darin, auf die „Unsichtbarkeiten“ des Arbeitsschutzes bei orts- und zeitflexibler Arbeit zu reagieren.²⁶ Die betrieblichen Akteure, die für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen verantwortlich sind, verlieren die Arbeitsplätze der Heimarbeiter aus dem Blick, und für diese sind die Maßnahmen des Arbeitsschutzes nicht präsent, weil sie ihnen für ihre Arbeitssituation und ihre Arbeitsbedürfnisse nicht angemessen erscheinen.

Dieser arbeitsschutzpolitischen Sprachlosigkeit müssen die Arbeitsschutzakteure entgegenreten. Aufgrund des Fehlens entsprechender Kontrollmechanismen im Homeoffice sind nicht zuletzt die Beschäftigten selbst gefordert,

23 Vgl. Christoph Schmitz/Hans-Jürgen Urban, *Demokratisierung der Arbeit. Eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik?*, Frankfurt/M. 2021.

24 Vgl. Fraunhofer IAO (Anm. 5), S. 4f.

25 Vgl. ebd., S. 7 und S. 5.

26 Vgl. Arno Georg/Kerstin Guhle, *Arbeitschutz und individuelle Gesundheitskompetenz. Perspektiven der Prävention von Arbeitsintensivierung in der „Arbeit 4.0“*, in: *WSI-Mitteilungen* 1/2020, S. 63–70, hier S. 68.

drohende Schutzlücken zu vermeiden. Sie müssen zum Beispiel mithilfe arbeitswissenschaftlich abgesicherter Checklisten auf die Einhaltung von Arbeitszeit- und Ergonomiestandards achten und sind damit als Kontrolleure ihrer eigenen Arbeitsbedingungen gefordert. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstbeobachtung, kurz: Empowerment, wird zur Schlüsselressource. Allerdings unterscheiden sich arbeitskraftzentrierte Empowermentstrategien von rein psychologischen Ansätzen, die in Managementkonzepten häufig vorherrschen.²⁷ Zum einen kann der Aufbau arbeitsbezogener Gesundheitskompetenz nur dann einen wirksamen Beitrag leisten, wenn er in „betriebliche Arbeitsbündnisse von Beschäftigten, Experten und Interessenvertretungen“ eingebunden ist, die das Zusammenspiel aus „wechselnden Arbeitssituationen, gesundheitlichen Wirkungen und Handlungswissen bezüglich der eigenen Arbeitstätigkeit analysieren und zielgenau Gestaltungsoptionen in der betrieblichen Organisationsentwicklung verankern.“²⁸ Zum anderen ist er mit der Bereitstellung von zeitlichen und materiellen Ressourcen verbunden.²⁹ Während psychologisches Empowerment am individuellen Erleben und Empfinden der Betroffenen ansetzt und durch positive Wahrnehmungen in der Arbeit die Leistungsbereitschaft und Unternehmenstreue stärken will, zielt ressourcenbasiertes Empowerment auf die Stärkung der Voraussetzungen für eine selbstbestimmte und kollektive Praxis und besteht auf der arbeitgeberseitigen Bereitstellung materieller Ressourcen und belastbarer Partizipations- und Mitbestimmungsrechte.

AUSBLICK

Vieles spricht dafür, dass Konflikte um reale Orts- und Zeitautonomie, gegen entgrenzte Arbeitszeiten und Leistungsanforderungen sowie um ressourcenbasiertes Empowerment Schlüsselkonflikte in der New-Work-Welt sein wer-

den. Bei alledem werden die arbeitsinhaltlichen Ansprüche und sozialen Sinnbezüge, die gerade hochqualifizierte Beschäftigte in der Arbeit realisiert sehen wollen, mitschwingen. Dabei müssen soziale Rechte mit arbeitsorganisatorischen Gelingensbedingungen einhergehen. Letztlich geht es darum, das Versprechen einer gesundheitsförderlichen, selbstbestimmten und sinnerfüllten Arbeit, die der Idee von New Work entspringt, in die reale Arbeitswelt zu übertragen und gegen starke Rationalisierungs- und Ökonomisierungstendenzen durchzusetzen. Konflikte um New Work öffnen ein Politikfeld, das für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen Möglichkeiten und Fallstricke enthält. Gerade solidarische Gestaltungskonzepte müssen sich der Spaltungsdynamik bewusst sein, die einer Konzentration auf hochqualifizierte Wissensarbeit in den Unternehmen oder den Branchen der Digital- und Kreativwirtschaft innewohnt. Eine solche arbeitspolitische Engführung übersieht, dass die digitale Neuorganisation von Arbeit alle Bereiche der Arbeitsorganisation verändert. Auch in der unmittelbaren Produktion oder bei gering qualifizierter Arbeit steigen die Schutzbedürfnisse und Anforderungen an Gute Arbeit. Auch diese Bereiche müssen als arbeitspolitische Gestaltungsfelder bearbeitet werden.

Zugleich eröffnet die Gestaltung von New Work den Interessenvertretungen einen Zugang zu den oft hochqualifizierten Belegschaftsteilen, die den Gewerkschaften traditionell eher distanziert gegenüberstehen. Die neuen digitalen Kommunikationswege ermöglichen schnelle und kostengünstige Formen der wechselseitigen Information und Kooperation. Und je stärker die Konflikte um die Regeln der Neuen Arbeit als partizipative Prozesse organisiert werden, desto eher entstehen belastbare Vertrauensbeziehungen, die die Grundlage für gemeinsames politisches Handeln bilden können. Die Hoffnung, dass der Kampf um Neue Arbeit einen Beitrag zur Revitalisierung der Gewerkschaften leisten kann, ist durchaus berechtigt.³⁰ Eine Garantie dafür gibt es allerdings nicht.

HANS-JÜRGEN URBAN

ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall und Honorarprofessor für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.
hans-juergen.urban@igmetall.de

²⁷ Vgl. Jana Lorra/Hanna Möltner, New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 3/2021, S. 322–336.

²⁸ Georg/Guhlemann (Anm. 28), S. 68.

²⁹ Vgl. ebd.

³⁰ Vgl. Lena Hipp/Martin Krzywdzinski, Remote Work: New Fields and Challenges for Labor Activism, in: Work and Occupations 3/2023, S. 445–451.

PRAGMATISCHE ARBEITSMORAL?

Die Social-Media-Trends Quiet Quitting und Tang Ping

Gregor Ritschel

Im Juli 2022 postete Zaid Kahn, ein Ingenieur aus New York, auf der Social-Media-Plattform TikTok ein nur wenige Sekunden langes Video mit sanfter Musik und positiven Alltagsszenen. Die aufgezeichnete Nachricht darin lautete: „Ich habe kürzlich von dem Begriff Quiet Quitting gehört. Dabei kündigt man nicht seinen Job, sondern verabschiedet sich von der Vorstellung, immer mehr zu leisten. Du erfüllst deine Pflichten, aber du löst dich von der Hustle-Kultur, die dir sagt, dass Arbeit dein Leben ist. Arbeit ist nicht dein Leben. Dein Wert als Person wird nicht durch deine produktive Leistung definiert.“⁰¹ Quiet Quitting bedeutet also nicht, wie man zunächst vermuten könnte, still und heimlich zu kündigen oder bereits einen anderen Job im Auge zu haben. Vielmehr bedeutet es, in seinem Lohnarbeitsverhältnis nicht mehr die Extrameile zu gehen, nicht mehr über die Belastungsgrenze hinaus zu gehen – sich also von der sogenannten Hustle-Kultur zu lösen.

Der im deutschen Diskurs seit Langem bekannte Begriff der „stillen“ oder „inneren“ Kündigung schließt die Möglichkeit von Glück und Sinnerfüllung in der Arbeit tendenziell aus. Zudem wird der Begriff häufig als Vorstufe zur tatsächlichen Kündigung verstanden. Dies muss beim Quiet Quitting nicht der Fall sein. Hier geht es um die bewusste Kultivierung einer Abgrenzungshaltung gegenüber Überforderungen durch den Arbeitgeber oder durch strukturell entgrenzte Arbeitsroutinen. Im Folgenden wird gezeigt, dass sich diese Abgrenzungshaltung aus unterschiedlichen Quellen speisen kann. Dabei kann die Tätigkeit durchaus noch als sinnvoll und auch mit Freude besetzt empfunden werden.

Quiet Quitting problematisiert zunächst die Arbeitskultur des karrieristischen Überengagements, das von der vagen Aussicht auf beruflichen Aufstieg getragen wird. Gleichzeitig kann der Social-Media-Trend auch als Symptom für die Nichteinlösung des New-Work-Versprechens

verstanden werden. New Work verhielt einst die Aufhebung der Entfremdung der Arbeit durch die Wiederentdeckung und Einbindung intrinsischer Motivation. Die Idee des Konzepts bestand darin, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass man die Arbeit „wirklich, wirklich will“.⁰² Doch immer mehr Menschen ziehen es vor, sich den aktuellen Arbeitsbedingungen so weit wie möglich zu entziehen, und suchen ihren Sinn jenseits der Arbeitswelt. Die Versprechen der alten Arbeitskultur scheinen nicht mehr zu gelten. Das neue Arbeitsideal der Generationen Y und Z ist häufig eine Arbeit, die vor allem weniger Zeit in Anspruch nimmt.

Zeitlicher Kontext für die Entstehung des Phänomens Quiet Quitting ist die sogenannte Great Resignation, die große Kündigungswelle in den Vereinigten Staaten in den Jahren der Corona-Pandemie 2021 und 2022. Auch in Deutschland blieb die vermeintliche Arbeitsmüdigkeit der jüngeren Generationen nicht unbemerkt und löste eine breite Debatte im Feuilleton aus. „Der Spiegel“ titelte am 27. Mai 2023: „Wir machen uns nicht mehr kaputt! Warum die Generation Z anders arbeiten will – und alle ansteckt“. Der Sozialwissenschaftler Klaus Hurrelmann hat in der „Zeit“ das neue Streben der Generation Z nach einer gelungenen Work-Life-Balance in digital entgrenzten Zeiten folgendermaßen beschrieben: „Wir reden hier von Menschen, die digital groß geworden sind. Sie wissen, dass man theoretisch 24 Stunden am Tag erreichbar ist, an sieben Tagen in der Woche. Sie fürchten, dass der Arbeitgeber permanent etwas fordern kann. Und sie haben große Angst, dass sie in einen Burn-out hineinrutschen. Denn viele von ihnen haben im Umfeld, manchmal sogar bei den eigenen Eltern, erlebt, wie schnell das geht. (...) Deswegen wollen sie nur noch so viel arbeiten, dass sie davon leben können. Sie wollen keine Überstunden machen, freitags früher gehen und an manchen Tagen gar nicht arbeiten. Viele aus den älteren Ge-

nerationen der über 50-jährigen Babyboomer können das einfach nicht verstehen und finden diese Haltung unverschämt.“⁰³ Hurrelmanns Perspektive auf das Phänomen ist meines Erachtens richtig, aber vermutlich in ihrer Erklärungskraft nicht umfassend, denn heute spielen neben generationspezifischen Merkmalen oder arbeitskulturellen Einstellungen auch ökonomische Settings wie die Verteilung von Produktionsgewinnen eine Rolle bei der Erklärung des Phänomens Quiet Quitting.

VORBILD BARTLEBY?

Einige Beobachter dieses Trends meinen, in Hermann Melvilles literarischer Figur Bartleby („Bartleby der Schreiber“, 1853) mit seinem berühmten Ausspruch „I would prefer not to“ den Urvater der Quiet Quitter zu erkennen. Der Erzähler ist ein nicht namentlich genannter älterer Anwalt mit einem Büro an der Wall Street. Er beschäftigt Schreiber, die Dokumente von Hand abschreiben, darunter auch den verloren wirkenden Bartleby. Zunächst fertigt Bartleby mit großem Eifer hochwertige Abschriften an. Doch als er eines Tages vom Erzähler gebeten wird, bei der Korrektur eines Dokuments zu helfen, antwortet Bartleby: „Ich würde es lieber nicht tun“ – was bald zu seiner ständigen Antwort auf jede Anfrage wird. Verwirrt übernimmt der Erzähler selbst diese Aufgabe. Bartlebys höfliche Weigerungen häufen sich in den folgenden Wochen, bis er schließlich gar nichts mehr tut und nur noch aus dem Fenster starrt. Der wohlwollende Erzähler unternimmt noch mehrere vergebliche Versuche, mit Bartleby zu sprechen, der mittlerweile im Büro wohnt. Auch der Versuch, Bartleby gewaltsam aus der Kanzlei zu entfernen, scheitert, und selbst eine großzügige Abfindung lehnt Bartleby höflich ab. Am Ende sieht sich der Erzähler gezwungen, die Kanzlei zusammen mit den anderen Mitarbeitern zu verlassen. Seine Nachmieter lassen Bartleby von der Polizei ins Gefängnis werfen, wo er bald die Nahrungsaufnahme verweigert und stirbt.

01 Zaid Leppelin, TikTok vom 25. 7. 2022, www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?lang=de-DE.

02 Frithjof Bergmann, *Neue Arbeit, neue Kultur*, Freiburg/Br. 2020, S. 10.

03 „Junge Menschen können sich dieses Verhalten leisten“, Interview mit Klaus Hurrelmann, 7. 11. 2022, www.zeit.de/arbeit/2022-10/quiet-quitting-phaenomen-berufsleben-arbeitszeit-interview.

Folgt man Zahid Kahns Definition, ist Bartleby nicht der Urvater der Quiet Quitter, da es diesen nicht um eine völlige Arbeitsverweigerung geht. Sie mögen ihren Job, wollen aber nicht, dass er ihr Leben völlig dominiert und suchen nach einer gelungenen Work-Life-Balance. Was bleibt, ist die Rätsselfrage, warum gerade in den vergangenen zwei Jahren so viele Menschen ihren Job gekündigt haben oder zu Quiet Quittern geworden sind. Angesichts zusätzlicher Aufgaben sagten auch sie ganz höflich „I would prefer not to“.

ERSCHÖPFTE IDEALE

Um Quiet Quitting zu beleuchten, lohnt sich ein Blick auf die US-amerikanische Arbeitskultur der 1980er und 1990er Jahre, in der die sogenannte Hustle-Kultur ihren Ursprung hat. Getragen wurde diese von der Sozialfigur der Yuppies und jener Aufstiegswilligen, die das Versprechen des Neoliberalismus zu ihrem Credo gemacht hatten. Für sie galt und gilt: „Work hard, play hard“. In diesem Setting leisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr als vertraglich vereinbart. Sie arbeiten schneller, länger und jederzeit, vor allem seit der Erfindung von Handy und E-Mail. Treibende Kraft ist die Hoffnung, bei der nächsten Beförderungsrunde berücksichtigt zu werden. Man glaubt, seines Glückes Schmied zu sein und am Ende zu Geld und Anerkennung zu kommen. Für viele der heutigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die der Hustle-Kultur huldigen, gilt, dass sie auch in ihrer Freizeit an ihre Projekte denken, die sie voll und ganz in Beschlag nehmen. Diese Kultur bildet die Kontrastfolie des Quiet Quitting.

Relevant für Quiet Quitting sind ebenso die Veränderungen der Arbeitswelt der vergangenen 30 Jahre. Insbesondere die Bewältigung der Corona-Pandemie hat zu einem Überdenken des Stellenwerts von Arbeit geführt. In dieser Ausnahmesituation, in der vor allem Care-Tätigkeiten ins Blickfeld gerieten, stellte sich die Frage, welche Tätigkeiten die Gesellschaft eigentlich tragen. Und manch einer fragte sich, ob er – in Anlehnung an das gleichnamige Buch von David Graeber – nicht in einem „Bullshit-Job“ arbeitete.

In der Wissensgesellschaft haben sich die Tätigkeiten von der industriellen Produktion in die Büros verlagert. Auch das Management hat sich schleichend angepasst. Man ging zu einigen Prin-

zipien von New Work über. Starre Arbeitszeitregelungen wichen zunehmend flexiblen Arbeitszeiten. Anwesenheitspflichten wurden durch mobiles Arbeiten ersetzt. Und autoritäre Führungsformen machten flachen Hierarchien Platz. In Zeiten multipler Krisen sind lange Planungs- und Produktionszyklen überflüssig geworden. Stattdessen werden agile Arbeitsformen praktiziert, die einer zunehmend instabilen Welt angepasst sind. Man arbeitet mit Prototypen, holt sich laufend Feedback vom Kunden ein und absolviert jede Woche einen neuen Sprint mit einem selbst definierten Teilziel. Damit das funktioniert, braucht es ein ständiges Abgleichen, die Förderung der Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch eine Verlagerung der Steuerung von der Chefetage hin zur kollektiven Selbststeuerung. Man ist zwar angestellt, trägt aber auch Führungsverantwortung. In einer solchen agilen Arbeitswelt wird es immer schwieriger, am Feierabend einen mentalen Schlusstrich zu ziehen.

Das einst emanzipatorische und kapitalismuskritische New-Work-Konzept, wie es Frithjof Bergmann entwarf und das beispielsweise zeitliche Freiräume jenseits der Lohnarbeit zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit vorsah, wird heute oft in eine Managementstrategie umgemünzt, die sich darauf beschränkt, Arbeitsplätze etwas attraktiver zu gestalten oder den Beschäftigten mehr Eigenverantwortung zu übertragen, um mehr Leistung aus ihnen herauszuholen. Dem ursprünglichen ganzheitlichen, an der Entwicklung der Persönlichkeit interessierten Ansatz Bergmanns wird dies oft nicht gerecht, wie Bergmann selbst noch vor einigen Jahren in einem Interview kritisierte.⁰⁴

Für das Verständnis von Quiet Quitting ist außerdem die Great Resignation von 2021 und 2022 in den USA von Bedeutung, bei der insgesamt fast 100 Millionen Menschen ihre Jobs kündigten.⁰⁵ Als Beweggründe wurden vor allem schlechte Arbeitsbedingungen, gesundheitliche Bedenken, aber auch empfundene Sinnlosigkeit genannt. Konservative Stimmen beklagten

eine vermeintliche Faulheit sowie falsche Anreize durch sozialstaatliche Leistungen in der Krise – oder sie verurteilten das Quiet Quitting moralisch als unerklärliche Verkommenheit der Jugend. Andere Kommentatoren wie Trevor Noah, ehemaliger Moderator der Daily Show, nahmen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Schutz, weil diese oft nicht mehr von ihrem Lohn leben könnten.⁰⁶ Zeitgleich formierte sich auf Internetseiten wie „Reddit“ die Anti-Work-Bewegung. All dies geschieht vor dem Hintergrund der Verrentung der Babyboomer. Diese Trends verschärfen den Arbeitskräftemangel in vielen Bereichen. Damit wächst auch der Druck auf die Arbeitgeber, bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen und höhere Löhne zu zahlen.

Doch nicht jeder kann ad hoc den Arbeitgeber wechseln. Oft fehlt es an geeigneten Alternativen, sei es in zeitlicher, finanzieller, inhaltlicher oder örtlicher Hinsicht. Eine Kündigung ohne neuen Job ist riskant, vor allem in Krisenzeiten. In solchen Fällen kann zumindest an der Work-Life-Balance gearbeitet werden. Der Financial-Times-Kolumnist John Gapper kommentiert den Quiet-Quitting-Trend so: „Nach Jahrzehnten der zunehmenden Arbeitsintensität, der ausgedehnten Ziele und der Hustle-Kultur haben junge Arbeitnehmer eine effiziente Methode entwickelt, um sich zu wehren.“⁰⁷ Das Problem der Arbeitgeber scheint ihm selbstverschuldet, da sie Arbeitsplätze ausgelagert und die Arbeitsplatzsicherheit eingeschränkt hätten. Dies habe dazu geführt, dass sich junge Arbeitnehmer nach Nebenjobs umsehen oder ihre eigenen kreativen Projekte entwickeln. Dadurch wird es wahrscheinlicher, dass sie ihren Job aufgeben und mehr Zeit und Energie für ihre eigenen Ideen aufwenden.⁰⁸ Unter den gegebenen Bedingungen ist es oft durchaus rational, einen Job als „Standbein“ zu nutzen, der beispielsweise die Sozialversicherungen abdeckt, und daneben das „Spielbein“ zu pflegen, also den Nebenjob, in dem die eigentliche Freude am Schaffen liegt.

04 Vgl. „Ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig“, Interview mit Frithjof Bergmann, 27.8.2018, www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-aktueller-new-work-debatte_80_467516.html.

05 Vgl. Kate Morgan, The Great Resignation Is „Over“. What Does that Mean?, 31.7.2023, www.bbc.com/worklife/article/20230731-the-great-resignation-is-over-what-does-that-mean.

06 Vgl. The Daily Show, 15.10.2021, www.youtube.com/watch?v=D5fOUgKwCYM.

07 John Gapper, The Office's Quiet Quitters Should Follow This Advice: Young Employees Facing Stress and Burnout Who Plan to Ease Off Must Do So Discreetly, 27.8.2022, www.ft.com/content/c5cddb3a-dcf8-4ef8-a1c2-ed866c214d2b.

08 Vgl. ebd.

TANG PING IN CHINA

Die Erschöpfung, die viele junge Menschen mit den bisherigen Arbeitsidealen empfinden, ist nicht auf die westliche Welt beschränkt. Dies wird durch den chinesischen Social-Media-Trend „Tang Ping“ („Flach hinlegen“) deutlich. Nicht wenige Chinesinnen und Chinesen haben genug vom 996-System – Arbeit von 9 Uhr morgens bis 9 Uhr abends an sechs Tagen in der Woche. Sie machen sich keine Illusionen mehr über die Aufstiegschancen in einem bereits gesättigten Arbeitsmarkt mit hohem Konkurrenzdruck. Sie beginnen sich von der vorrangigen Arbeitsethik ihrer Elterngeneration zu distanzieren und tun dies mit den Ausdrücken „Tang Ping“ und „Bai Lan“ („es verrotten lassen“). Auch in China geht es darum, den hohen Druck in der Arbeitswelt kritisch zu hinterfragen.⁰⁹

Der Begriff „Tang Ping“ tauchte erstmals zu Beginn der Corona-Pandemie Anfang 2020 auf der Plattform „Weibo“ auf. Junge Chinesinnen und Chinesen tauschten sich dort unter dem Hashtag über ihre Erfahrungen im Arbeitsleben aus und erwogen immer häufiger, nur noch in Teilzeit zu arbeiten oder sich in abgelegene Tempel zurückzuziehen, um ihre Lebensentwürfe zu überdenken. Insbesondere wurde die Absurdität eines sich ständig verschärfenden Wettbewerbs beklagt. Die Idee, Lebensziele durch unermüdliche Arbeit zu erreichen, wurde infrage gestellt, da sie keine Zeit zum Leben oder gar zum Konsum lasse.¹⁰

In China ist es die ständige Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt,¹¹ der man sich entziehen will. Diese wird auch als Wolfskultur bezeichnet. Die Idee von Tang Ping besteht darin, nur so viel zu arbeiten, dass die Lebenshaltungskosten gedeckt sind. Ziel ist es, sich von gesellschaftlichen Zwängen zu befreien und einen gewissen Postmaterialismus zu leben. Dem chinesischen Soziologen

Sun Liping zufolge konzentriert sich die Bewegung auf Chinesinnen und Chinesen, die es sich leisten können, weniger zu arbeiten – meist weil sie wohlhabende Eltern haben.¹² Andere chinesische Kommentatoren stehen der Bewegung wohlwollender gegenüber und teilen die Kritik: Warum sich auf diese Arbeitsverhältnisse einlassen, wenn ein sozialer Aufstieg ohnehin kaum möglich ist?¹³ In China trifft derzeit in den Städten eine hohe Akademikerquote auf einen gesättigten Arbeitsmarkt. Staatschef Xi Jinping appelliert deshalb unter dem Motto „Esst die Bitterkeit“ an die Jugend, auch aufs Land zu ziehen und Jobs unterhalb ihres Qualifikationsniveaus anzunehmen.¹⁴ Perspektivisch wird der demografische Wandel in China sicherlich zu einer Stärkung der Erwerbsbevölkerung führen. Dennoch waren im April 2022 immer noch 16 Prozent der Chinesen zwischen 16 und 24 Jahren arbeitslos. Das Unbehagen der Jugend speist sich also einerseits aus der Arbeitslosigkeit und den enttäuschten Erwartungen angesichts mangelnder Aufstiegschancen bei den Erfolglosen, andererseits aus der Überarbeitung der Erfolgreichen.¹⁵ Eine Umverteilung der Arbeit könnte sich hier auf beiden Ebenen positiv auswirken.

STAGNATION DER REALLÖHNE

Die Entwicklung der Unzufriedenheit im Berufsleben in Deutschland wurde 2022 durch eine Forsa-Umfrage beleuchtet. Demnach stieg die Unzufriedenheit von 25 Prozent 2021 auf 37 Prozent 2022.¹⁶ Es wurden unterschiedliche Gründe für einen beabsichtigten Jobwechsel beziehungsweise für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz genannt: 28 Prozent der Unzufriedenen empfanden das

09 Vgl. China's New „Tang Ping“ Trend Aims to Highlight Pressures of Work Culture, 3.6.2021, www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406.

10 Vgl. Ariane Picoche, Tang Ping: The Chinese Millennials Lying Flat to Protest Against Overwork, 17.1.2022, www.welcometothejungle.com/en/articles/tang-ping-chinese-millennials-protest-overwork.

11 Vgl. David Bandurski, The „Lying Flat“ Movement Standing in the Way of China's Innovation Drive, 8.7.2021, www.brookings.edu/techstream/the-lying-flat-movement-standing-in-the-way-of-chinas-innovation-drive.

12 Vgl. Jean-Louis Rocca, Mittelschicht im Reich der Mitte. Die Reformprofiteure der vergangenen 30 Jahre haben Angst vorm Abstieg, 13.10.2022, <https://monde-diplomatique.de/artikel/15885174>.

13 Vgl. ebd.

14 Vgl. Elisabeth Schmidt, Wirtschaftskrise: Chinas Jugend – gebildet und arbeitslos, 8.6.2023, www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/china-arbeitslosigkeit-jugendliche-100.html.

15 Vgl. Vincent Ni, The Rise of „Bai Lan“: Why China's Frustrated Youth Are Ready to „Let It Rot“, 26.5.2022, www.theguardian.com/world/2022/may/26/the-rise-of-bai-lan-why-chinas-frustrated-youth-are-ready-to-let-it-rot.

16 Vgl. Jeder vierte Jobwechsler kündigt ohne neuen Job, 20.1.2022, www.hrjournal.de/jeder-vierte-jobwechsler-kuendigt-ohne-neuen-job.

Führungsverhalten als problematisch, 27 Prozent wünschten sich eine bessere Work-Life-Balance und 24 Prozent ein attraktiveres Arbeitsumfeld, während nur 19 Prozent finanzielle Anreize und 15 Prozent eine attraktivere Position als Grund für einen beabsichtigten Jobwechsel nannten.¹⁷

Quiet Quitter achten besonders auf ihre Work-Life-Balance und vermeiden Überstunden. Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Entwicklung der Überstunden in Deutschland im Zeitverlauf, so zeigt sich, dass die jährliche Überstundenquote 2000 bei rund 31 bezahlten und 28 unbezahlten Überstunden lag – 2020 waren es nur noch 14 bezahlte und 17 unbezahlte Überstunden.¹⁸

Vielleicht sind es also nicht nur die Überstunden, die ein Quiet Quitting motivieren: Die Schlagzeilen sind seit Jahren geprägt von Managerboni und Meldungen über hohe Dividendenausschüttungen. Gleichzeitig belegen die Statistiken eine seit Jahrzehnten anhaltende Reallohnkrise, und die grassierende Inflation verschärft die Situation. Bis zur Corona-Pandemie und mit Ausnahme der Finanzkrise 2008 ist das Bruttoinlandsprodukt in den vergangenen 20 Jahren kontinuierlich gestiegen. Erst Ende 2022 und im ersten Quartal 2023 ist wieder ein leichter Rückgang zu verzeichnen. Grund dafür ist die inflationsbedingte Konsumzurückhaltung, die sich insbesondere in den Bereichen Nahrungsmittel, Bekleidung und Mobilität bemerkbar macht.¹⁹ Die Reallöhne hingegen sind 2022 gegenüber dem Vorjahr um 4 Prozent gesunken.²⁰ Zwar sind sie in den vergangenen 20 Jahren im Durchschnitt stetig leicht gestiegen, doch hat sich die Schere zwischen Bruttoinlandsprodukt und Reallöhnen immer weiter geöffnet.

17 Vgl. XING-Studie zeigt: Jeder Vierte kündigt Job, ohne neue Stelle in Aussicht zu haben, 18. 1. 2022, www.xing.com/news/articles/xing-studie-zeigt-jeder-vierte-kündigt-job-ohne-neue-stelle-in-aussicht-zu-haben-4540742.

18 Vgl. Mehr als ein Fünftel der Arbeitnehmenden leistet unbezahlte Überstunden, 13. 3. 2023, www.haufe.de/personal/hr-management/arbeitszeit-ueberstunden-in-deutschland_80_412324.html.

19 Vgl. Statistisches Bundesamt, Bruttoinlandsprodukt: Ausführliche Ergebnisse zur Wirtschaftsleistung im 1. Quartal 2023, Pressemitteilung Nr. 203 vom 25. 5. 2023, www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/05/PD23_203_811.html.

20 Vgl. dass., Nach Revision: Reallöhne im Jahr 2022 um 4,0 % gegenüber 2021 gesunken, Pressemitteilung Nr. 166 vom 27. 4. 2023, www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/04/PD23_166_62321.html.

Dass der nicht mehr vorhandene Aufopferungswille der jüngeren Generation ökonomische Gründe hat, lässt sich auch mit soziologischen Zeitdiagnosen stützen. Wurde die Bundesrepublik der Nachkriegszeit noch als „nivellierte Mittelstandsgesellschaft“ (Helmut Schelsky) bezeichnet – und sprach man später noch von einer Aufstiegsgesellschaft, in der zumindest alle Schichten wie in einem Fahrstuhl gemeinsam nach oben führen, auch wenn dabei Abstände erhalten blieben, so charakterisiert etwa der Soziologe Oliver Nachtwey die Gegenwart der Bundesrepublik als „Abstiegsgesellschaft“.²¹ Die Stellung in der Gesellschaft gleiche dabei eher einer abwärts fahrenden Rolltreppe, auf der man immer schneller laufen müsse, um nicht abzustiegen. Auch wird immer deutlicher, dass ein hoher sozialer Status eher erblich bedingt ist. Dies wird für eine Demokratie, in der das Leistungsideal nach wie vor hochgehalten wird, zunehmend zum Problem.²²

In nicht planbaren Krisenzeiten verschiebt sich der Fokus der jungen Erwerbstätigen auf das Hier und Jetzt, auf ihre Gesundheit, auf Familie und Freunde und auf soziale Aktivitäten. Hinzu kommt, dass für die Mehrheit der Beschäftigten (und nach wie vor insbesondere für Frauen) der Alltag jenseits der Lohnarbeit mit Betreuungs-, Pflege- und Erziehungsaufgaben ausgefüllt ist. Diese Aufgaben lassen häufig keine Überstunden zu. Schon die Norm der 40-Stunden-Woche ist hier schlicht zu hoch angesetzt. Zusammen mit dem Gender Pay Gap und der unsichtbaren Decke für Frauen und Minderheiten ist ein abgekühltes Verhältnis zur Lohnarbeit durchaus plausibel.

LESS IS BEAUTIFUL

Fast man die Hintergründe von Quiet Quitting zusammen, so lassen sich zunächst zwei Ebenen unterscheiden. Betrachtet man die individuelle Bedürfnislage der Beschäftigten, so kann es punktuell an Wertschätzung oder Füh-

21 Vgl. Oliver Nachtwey, *Die Abstiegsgesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne*, Berlin 2016.

22 Vgl. Kira Baresel et al., Hälfte aller Erbschaften und Schenkungen geht an die reichsten zehn Prozent aller Begünstigten, www.diw.de/de/diw_01.c.809832.de/publikationen/wochenberichte/2021_05_1/haelfte_aller_erbschaften_und_schenkungen_geht_an_die_reichsten_zehn_prozent_aller_beguenstigten.html.

rungskompetenz in der Arbeitssituation mangeln. Auch fehlende Karriere- oder Gestaltungsmöglichkeiten können problematisch sein. Diese Umstände können aber angesichts der Abhängigkeit vom Job durchaus ausgehalten werden. Auf gesellschaftlicher Ebene ist die ausufernde Hustle-Kultur zu nennen, von der sich die Quiet Quitter abgrenzen wollen. Ihre Selbstbeschränkung kann als Reaktion auf die Entgrenzung der Arbeit verstanden werden.

Quiet Quitting ist insgesamt als Einzelkämpferstrategie zu bewerten, insofern hier nicht der Weg einer gewerkschaftlichen Aktion zur Verbesserung der Arbeitsverhältnisse beschränkt wird. Die Form der Kritik lässt sich damit erklären, dass in den USA, dem Ursprungsland des Trends, die Gewerkschaften zumindest in den vergangenen Jahrzehnten eher schwach waren, während es in China keine organisierte Zivilgesellschaft gibt. Die Generationen Y und Z sind aber nicht unsozial, sondern entdecken das Soziale neu, ebenso wie die drängenden globalen Probleme, die die Klimakrise mit sich bringt. Aufstieg durch Arbeit scheint aber immer weniger möglich oder gar attraktiv. So wird der sich immer schneller drehende Kreislauf von Produktion und Konsum angesichts globaler Grenzen zunehmend infrage gestellt. Gleichzeitig ist Wohneigentum in den Städten unbezahlbar geworden. Insofern wird immer häufiger darauf verzichtet, sich lebenslang mit Krediten zu belasten. Aktuell gibt es eine neue Knappheit auf dem Arbeitsmarkt, die den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine bessere Verhandlungsposition verschafft, auch wenn die Reallöhne derzeit noch sinken. Das Quiet Quitting ist jedoch nur für nicht prekäre Arbeitssituationen geeignet. So sind beispielsweise Personen, deren Aufenthaltsstatus an den Arbeitsplatz gebunden ist, gezwungen, sich übermäßig zu engagieren.

23 Vgl. Britta Beeger/Philip Plickert, Großbritannien: Wie realistisch ist eine Viertagewoche?, 21. 2. 2023, www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/vier-tage-woche-kampagne-zu-frieden-mit-experiment-in-grossbritannien-18695069.html.

24 Vgl. Hans-Böckler-Stiftung, Neue Studie: Rund 81 Prozent der Vollzeitbeschäftigten wollen Vier-Tage-Woche, große Mehrheit wünscht Lohnausgleich, Pressemitteilung vom 8. 5. 2023, www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-rund-81-prozent-der-vollzeitbeschaeftigten-wollen-vier-tage-woche-49242.htm.

25 Siehe dazu Gregor Ritschel, Freie Zeit, Bielefeld 2021.

Quiet Quitting ist ein Symptom einer pragmatischen gewordenen Arbeitsmoral. Die sich herausbildende neue Arbeitskultur scheint sich weitgehend vom New-Work-Ideal des „wirklich, wirklich Wollens“ zu verabschieden. Gute Arbeit kann heute einfach weniger Arbeit bedeuten, beispielsweise in Form einer Vier-Tage-Woche. Die bisherigen Untersuchungen zeigen, dass die Beschäftigten damit zufriedener sind, weniger krank werden und auch die Produktion nicht sinkt.²³ Derzeit wünschen sich rund 81 Prozent der Vollzeitbeschäftigten die Vier-Tage-Woche, die überwiegende Mehrheit in Verbindung mit vollem Lohnausgleich.²⁴ In einer Gesellschaft, in der mehr Zeit zur Verfügung steht, könnten immer mehr Menschen neue kreative und soziale Tätigkeiten entdecken, die ihnen und der Gesellschaft guttun.²⁵

GREGOR RITSCHEL

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Lehrer:innenbildung und Schulforschung der Universität Leipzig mit dem Schwerpunkt politische Bildung und Medienbildung
gregor.ritschel@uni-leipzig.de

APuZ auf X
@apuz_bpb

Auf X meldet sich die Redaktion zu tagesaktuellen Themen mit Links zu Beiträgen aus der APuZ und dem Netzwerk der Bundeszentrale für politische Bildung.

NEW-WORKISIERUNG VON ARBEIT

Zeitdiagnose zum Wandel der Arbeitswelt

Friedericke Hardering

Wer sich gegenwärtig mit dem Wandel der Arbeitswelt beschäftigt, kommt um das Schlagwort „New Work“ kaum herum. „New Work“ zählt wie „New Normal“ oder „Arbeit 4.0“ zu den Begriffen, die im Kontext der Corona-Pandemie Auftrieb erhalten haben und auf Wandlungstendenzen in der Arbeitswelt hindeuten. Unter New Work werden aktuell vor allem neue Formen der Arbeitsorganisation wie Homeoffice, neue Bürokonzepte, hybride Arbeit, Vier-Tage-Woche, Selbstorganisation, New Leadership oder agiles Arbeiten verstanden. Diese zeichnen sich insbesondere durch eine zeitliche und räumliche Flexibilisierung von Arbeit sowie neue Formen der Zusammenarbeit aus. Ursprünglich ist der Begriff „New Work“ durch Frithjof Bergmann geprägt, der 2004 in „Neue Arbeit, neue Kultur“ ein Konzept für eine andere Arbeitsgesellschaft entworfen hat.⁰¹ Ihm ging es darum, aufzuzeigen, wie sich Gesellschaften von der Fixierung auf Lohnarbeit lösen können. New Work umfasst daher neben organisationalen Gestaltungsansätzen auch die Idee einer anderen Arbeitswelt, in der Erwerbsarbeit neben anderen Tätigkeitsformen steht. Insgesamt handelt es sich um einen vielschichtigen Begriff, der verschiedene Ansätze der Arbeitsorganisation sowie ein neues Verständnis von Arbeit jenseits der Erwerbsarbeit einschließt und vielleicht gerade wegen seiner Vieldeutigkeit so populär werden konnte.

Bei aller Unschärfe hat sich New Work in den vergangenen Jahren zu einem Versprechen einer besseren Arbeitswelt entwickelt, und es lässt sich gegenwärtig ein Prozess der „New-Workisierung“ von Arbeit beobachten. Mit der New-Workisierung von Arbeit wird die gegenwärtige Bedeutungszunahme der Idee des neuen Arbeitens bezeichnet. Dem Ruf nach New Work kann sich demnach kaum jemand entziehen, und als Folge der New-Workisierung ist New Work zu einer generalisierten Erwartungsstruktur in der Arbeitswelt geworden: wenn schon Arbeit, dann New Work. Die New-Workisierung

ist Ausdruck der Überzeugung, dass altgediente Verfahrensweisen und Ansätze in der Arbeitswelt nicht länger wirksam sind. In diesem Kontext ist eine neue Welle organisationaler Transformationsprozesse entstanden.

Betrachtet man gegenwärtige Definitionen von New Work, die auf mehr Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit der Arbeit zielen, so kann die New-Workisierung zunächst als Prozess der Verbesserung der Arbeitswelt gedeutet werden. Gleichzeitig impliziert die New-Workisierung eine problematische Überakzentuierung des Neuen. So werden in der Debatte einerseits frühere Entwicklungen in Richtung einer Neuen Arbeit kaum berücksichtigt. Damit wird die Kontinuität von New Work unterschätzt. Andererseits wird die positive Seite überhöht und die mit neuen Arbeitsformen einhergehende Zunahme von Belastungen und Konflikten teilweise ausgeblendet. Auch kann die verallgemeinerte Erwartungsstruktur, dass Arbeit nun allorten New Work sein soll, zu einer Verwässerung des Konzeptes und Schwächung des transformatorischen Potenzials in Richtung gute Arbeit führen.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Ambivalenzen des Prozesses der New-Workisierung der Arbeit aufzuzeigen. Dazu wird zunächst der Begriff „New Work“ beleuchtet, der sowohl eine kapitalismuskritische Sicht auf Erwerbsarbeit und ein erweitertes Arbeitsverständnis als auch Hoffnungen auf einen Gestaltwandel von Arbeit in Organisationen umfasst. Anschließend wird gezeigt, dass viele der als New Work beschriebenen Maßnahmen weit weniger neu sind, als suggeriert wird. Um die aktuellen Veränderungen besser einordnen zu können, ist es hilfreich, sich die kritische Perspektive der Arbeitsforschung zu vergegenwärtigen. In einem nächsten Schritt werden die Ambivalenzen konkreter New-Work-Maßnahmen beleuchtet. Abschließend werden zwei Szenarien der New-Workisierung skizziert und Anregungen formuliert, wie die Diskussion um New Work versachlicht werden kann.

Chancen für einen Bedeutungsgewinn von New Work ergeben sich vor allem dann, wenn Maßnahmen differenziert betrachtet werden, wenn New Work in Verbindung mit etablierten Gestaltungsansätzen von Arbeit gedacht wird und wenn sich die Debatte von der Erwerbsarbeitszentrierung löst und andere Tätigkeitsfelder einbezieht.

VERSPRECHEN EINER BESSEREN ARBEITSWELT

Der Bedeutungsgewinn von New Work fällt in eine Zeit, in der die Zukunft der Arbeit durch technologische Innovationen und einen weiteren Digitalisierungsschub neu verhandelt wird. Viele New-Work-Gestalter*innen nehmen an, dass durch veränderte Rahmenbedingungen wie die Klimakrise oder den Fachkräftemangel alte Gestaltungsansätze für Organisationen ausgedient haben. Ein grundlegend neues Verständnis von Arbeit sei notwendig. Diese Sichtweise findet sich insbesondere in Annahmen rund um das Thema Agilität, wo davon ausgegangen wird, dass die VUCA-Welt, die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist, alte Annahmen über die Arbeitswelt obsolet macht.⁰²

In dieser Gemengelage hat sich New Work als ein Versprechen entwickelt, Organisationen Angebote zu bieten, um innovativer zu werden und sich im globalen Wettbewerb behaupten zu können. So finden sich mittlerweile zahlreiche Leitfäden, Toolbooks und Empfehlungen, wie Organisationen durch New-Work-Ansätze transformiert werden können. Kern der heterogenen Definitionen von New Work sind neue Formen der Arbeitsorganisation, die durch räumliche und zeitliche Flexibilität sowie durch neue Führungskonzepte mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Autonomie und Sinnstiftung der Beschäftigten ermöglichen. Gleichzeitig wird mit New Work eine Steigerung der Innovationsfähigkeit und Produktivität verbunden. Die Ziele, die mit New-Work-Maßnahmen verbunden sind, können also sehr unterschiedlich sein: Mal liegt der Fokus stärker auf der Organisationsentwick-

lung, und es geht um die Gesundheit und das Sinnerleben der Beschäftigten, mal zielen die Maßnahmen eher darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit der Organisationen zu erhöhen.⁰³ Je nach Zielsetzung können auch die Folgen für die Beschäftigten unterschiedlich sein und von einer tatsächlichen Verbesserung der Arbeitsqualität bis hin zu Arbeitsverdichtung und erhöhten Arbeitsbelastungen reichen. Inwieweit die Versprechen von New Work für eine bessere Arbeitswelt eingelöst werden können, hängt also wesentlich von der Intention ab, mit der die Maßnahmen eingeführt werden. Um ein klares Bild zu erhalten, ist daher eine differenzierte Betrachtung der Maßnahmen notwendig.

Dies ist auch die Voraussetzung, um Tendenzen eines „New-Work-Washing“ zu erkennen. Kennzeichnend dafür ist, dass an die Rhetorik von New Work in einer humanistischen Tradition angeknüpft, tatsächlich aber eine andere Agenda verfolgt wird. New-Work-Washing ist kein gänzlich neues Phänomen: Bereits in den Debatten um einen „neuen Geist des Kapitalismus“ Anfang der 2000er Jahre wurde darauf verwiesen, wie positiv besetzte Begriffe wie „Selbstverwirklichung“, „Autonomie“, „Authentizität“ oder „Kreativität“, die eigentlich aus der Kapitalismuskritik stammen, nun im Kontext der Arbeitswelt genutzt werden, um als Motivationsgrundlage zu fungieren und eine positive Bezugnahme auf die Arbeitswelt zu ermöglichen.⁰⁴ Die Begriffe dienen auch dazu, die neuen Unsicherheiten eines flexiblen Kapitalismus zu verdecken. Dieser Gedanke der Vereinnahmung von Kritik an der Arbeitswelt lässt sich auch auf New Work übertragen: Die von Frithjof Bergmann beschriebene Neue Arbeit steht ursprünglich in der Tradition kapitalismuskritischer Ansätze, die für eine Erweiterung des Arbeitsbegriffs plädieren. Bergmann ging es vor allem darum, den Begriff der Arbeit nicht nur auf Erwerbsarbeit zu beziehen, sondern auf andere Tätigkeitsfelder wie Subsistenzarbeit oder selbstständige Arbeit auszuweiten. Von dieser Idee ist in der Debatte um New-Work-Maßnahmen in

01 Vgl. Frithjof Bergmann, *Neue Arbeit, neue Kultur*, Freiburg/Br. 2004.

02 VUCA steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

03 Vgl. Franziska Schölmerich/Jan Koch/Carsten C. Schermuly, *Eine Taxonomie von New Work-Praktiken – Unterschiede in Wirkungsziel und Wirkungsebene*, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 2/2023, S. 213–230.

04 Vgl. Luc Boltanski/Ève Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003.

Organisationen wenig übrig geblieben. So wird der einst kritische Begriff vereinnahmt und stellenweise als rhetorische Figur genutzt, um einen positiven Bezug zur Arbeit zu ermöglichen. New Work kann so zu einem Etikett verkommen und darüber hinaus das im Konzept angelegte transformative Potenzial für eine andere Arbeitswelt verlieren.

NEUE UND ALTE KRITIK

Vieles an New Work ist keineswegs so neu, wie der gegenwärtige Hype um das Thema suggeriert.⁰⁵ In der Arbeitssoziologie wurde die Vergrößerung zeitlicher und räumlicher Gestaltungsspielräume schon seit den 1980er Jahren unter dem Stichwort „Flexibilisierung von Arbeit“ verhandelt.⁰⁶ Diskutiert wurden neue Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung wie Gleitzeit, aber auch Telearbeit und die Ausbildung atypischer oder prekärer Beschäftigungsformen. Eine weitere Entwicklung neben der Flexibilisierung von Arbeit ist die seinerzeit diagnostizierte Subjektivierung von Arbeit. Darunter wurde einerseits der Wunsch von Beschäftigten nach größerer innerer Beteiligung an der Arbeit verstanden, andererseits die erweiterte organisationale Indienstnahme subjektiver Fähigkeiten wie Kreativität und Selbststeuerungsfähigkeit.⁰⁷ Viele Untersuchungen in dieser Tradition richten das Augenmerk auf die Ambivalenzen, die mit den neuen Flexibilisierungsmöglichkeiten und Subjektivierungserwartungen einhergehen: Demnach können die neuen Freiheiten im Kontext gesteigerter betrieblicher Leistungserwartungen aufgezehrt werden und zur Selbstausschöpfung führen.

Zugespielt wird dieser Gedanke in der These von der Entgrenzung der Arbeit. Hier wird davon ausgegangen, dass die altbekannten Trennlinien zwischen Arbeitswelt und Lebenswelt beziehungsweise zwischen Person und Arbeitskraft erodieren und dies als Teil einer neuen betrieblichen Rationalisierungsstrategie zu verstehen ist.⁰⁸ Demnach wächst die Verantwortung der Beschäftigten für den Markterfolg, sie sollen selbst Lösungen für die gestiegenen Marktanforderungen finden. Dazu werden ihnen mehr Autonomie und Möglichkeiten zur Selbstorganisation angeboten. Diese Verantwortungsübernahme der Beschäftigten kommt auch in Konzepten des „Arbeitskraftunternehmers“ oder des „unternehmerischen Selbst“ zum Ausdruck, die die Erwartung an Beschäftigte hervorheben, unternehmerisch zu handeln und ihren Alltag um die Arbeit herum zu organisieren.⁰⁹

Insgesamt werden die neuen Arbeitsformen in den bisherigen Debatten als ambivalent und widersprüchlich eingeschätzt, da die gewachsene Verantwortung den Einzelnen einerseits überfordern und überlasten kann,¹⁰ andererseits aber auch die Chance bietet, die eigene Persönlichkeit stärker in die Arbeit einzubringen. Im Unterschied zu früheren Debatten ist in der aktuellen öffentlichen Diskussion um New Work ein deutlich optimistischerer Ton zu vernehmen, der vor allem die Gestaltungschancen Neuer Arbeit und Flexibilisierung als Weg zu menschengerechter Arbeit herausstellt. Allerdings regt sich mittlerweile auch zunehmend Kritik an dieser allzu optimistischen Lesart.¹¹ Für die weitere Diskussion um New Work ist es wichtig, sowohl die älteren als auch die jüngeren Kritiken nicht aus dem Blick zu verlieren.

05 Vgl. Eckhard Heidling/Nick Kratzer, *New Work Flexible, Mobile, Project-Driven: Can Increasing Self-Organization Contribute to a New Design of Work?*, in: Ronggui Ding/Reinhard Wagner/Constanta-Nicoleta Bodea (Hrsg.), *Research on Project, Programme and Portfolio Management*, Cham 2022, S. 65–85.

06 Vgl. Nick Kratzer/Dieter Sauer, *Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit*, in: *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen*, Wiesbaden 2005, S. 125–149.

07 Vgl. Frank Kleemann/Ingo Matuschek/Gerd-Günter Voß, *Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion*, in: Manfred Moldaschl/Gerd-Günter Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit*, München–Mering 2002, S. 53–100; Martin Baethge, *Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit*, in: *Soziale Welt* 1/1991, S. 6–19.

08 Vgl. Nick Kratzer, *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*, Berlin 2003.

09 Vgl. Gerd-Günter Voß/Hans J. Pongratz, *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 1/1998, S. 131–158; Ulrich Bröckling, *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt/M. 2007.

10 Vgl. Thomas Fuchs/Lukas Iwer/Stefano Micali (Hrsg.), *Das überforderte Subjekt. Zeitdiagnosen einer beschleunigten Gesellschaft*, Berlin 2018.

11 Vgl. Dettlef Gerst, *New Work: Zwischen neuer Freiheit und fremdbestimmter Flexibilität*, in: *WSI-Mitteilungen* 1/2023, S. 62–68; Elke Ahlers, *New Work(load). Gestaltungsansätze für selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation 2023*, WSI Policy Brief Nr. 78/2023, www.boeckler.de/fpdf/HBS-008600/p_wsi_pb_78_2023.pdf.

GELINGENDE HUMANISIERUNG DER ARBEITSWELT?

Inwieweit tragen organisatorische Veränderungen unter dem Label „New Work“ tatsächlich zu einer Humanisierung der Arbeitswelt bei? Um die Vor- und Nachteile für Beschäftigte und Organisationen bestimmen zu können, müssen die Maßnahmen differenziert betrachtet werden, da sie sehr unterschiedlich sein können und von räumlichen und zeitlichen Flexibilisierungsprozessen bis hin zur Einführung von agiler Arbeit reichen. Inwieweit die Transformationen tatsächlich das Ziel einer verbesserten Arbeitsqualität erreichen, wird kritisch diskutiert.¹²

Ein Beispiel ist das Homeoffice, das in den vergangenen Jahren vor allem durch die Corona-Pandemie massiv an Bedeutung gewonnen hat und oft als Inbegriff von New Work gesehen wird. Telearbeit gab es zwar schon früher und wurde bereits in den 1990er Jahren vereinzelt genutzt, aber erst mit den verbesserten technischen Möglichkeiten hat sich die Nutzungshäufigkeit verändert.¹³ Die Befunde zum Homeoffice sind heterogen: Homeoffice ist beliebt. Viele Beschäftigte wünschen sich die Möglichkeit, mehrere Tage in der Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Darüber hinaus deuten Studien auf eine Verbesserung der Work-Life-Balance durch die flexible Zeiteinteilung und den Wegfall von Fahrzeiten zur Arbeit hin.¹⁴ Inwieweit Stress im Homeoffice zu- oder abnimmt, wird dagegen kontrovers diskutiert.¹⁵ Gerade in der Zeit der Pandemie erlebten Wissensarbeitende ein Gefühl der sozialen Isolation und des Gemeinschaftsverlustes, und trotz vielfältiger Strategien der Sinnfindung blieb die Antwort auf die Frage nach dem Warum der eigenen Arbeit teilweise unklar.¹⁶

Aus Sorge um sinkende Produktivität ermutigen viele Unternehmen ihre Beschäftigten mittlerweile, wieder ins Büro zurückzukehren. Die

Erfahrungen der vergangenen Jahre deuten darauf hin, dass hybrides Arbeiten, also die Kombination von Homeoffice und Büroarbeit, auch in Zukunft relevant sein wird. Auch wenn die Einführung von Homeoffice in vielen Unternehmen kein geradliniger Prozess war und die Reduktion von Belastungen eine fortwährende Aufgabe bleibt, liegt der Mehrwert vor allem in der erhöhten zeitlichen und räumlichen Autonomie der Beschäftigten, die ein wesentlicher Faktor für gesundes und zufriedenes Arbeiten ist.

Ein weiteres Feld organisationaler New-Work-Transformationen sind Veränderungen von Hierarchiestrukturen, die Einführung neuer Führungskonzepte oder neue Formen der Selbstorganisation. Auf dem Weg zu New Work entstehen oft zunächst mehr Konflikte, Unsicherheiten und Belastungen. Neue Ansätze treffen auf etablierte Denk- und Handlungsmuster. Routinen geraten ins Wanken. Sei es bei der Einführung eines digitalen Kollaborationstools oder der Einführung soziokratischer Strukturen und Selbstorganisation.¹⁷ Die Chancen auf eine gelingende Transformation erhöhen sich, wenn Beschäftigte gut begleitet werden und Weiterbildung gefördert wird.¹⁸ Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass mehr Selbstverantwortung, die ursprünglich dem Wunsch nach mehr Autonomie entspricht, in neue Zwänge und damit in Überforderung umschlagen kann. Anders als beim Thema Homeoffice, bei dem die Studienlage gut ist, gibt es für organisationale New-Work-Transformationen und die Einführung von Selbstorganisation weit weniger vergleichbare wissenschaftliche Befunde, dafür aber Fallstudien und Praxisberichte.¹⁹

Ähnlich dürftig und anekdotisch war lange Zeit die Studienlage zum agilen Arbeiten, einer kollaborativen Arbeitsmethode, bei der Teams in kurzen Zeitzyklen eng zusammenarbeiten und durch regelmäßiges Feedback ihre Herangehensweisen anpassen. Agiles Arbeiten wurde ursprünglich vor allem im Bereich der Softwareent-

¹² Vgl. Gerst (Anm. 11).

¹³ Siehe hierzu auch den Beitrag von Michael Homberg/Mirko Winkelmann in dieser Ausgabe (Anm. d. Red.).

¹⁴ Vgl. Tanja Carstensen, Zwischen Homeoffice, neuer Präsenz und Care. Die räumliche und digitale Neuordnung von Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 1/2023, S. 3–9.

¹⁵ Vgl. Alan Felstead, Remote Working. A Research Overview, Milton 2022.

¹⁶ Vgl. Friederike Hardering/Mareike Biesel, Sinn finden im Homeoffice: Barrieren und Strategien der Sinnfindung, in: Personal Quarterly 1/2023, S. 10–15.

¹⁷ Vgl. Lene Baumgart, New Work – Old Problem? Wie Postbürokratie die Digitalisierung erschwert, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 2/2023, S. 181–194.

¹⁸ Vgl. Christian Geyer, Verteilte Führungsarbeit statt vertikale Hierarchie, in: Sozialwirtschaft 2/2023, S. 28 ff.

¹⁹ Vgl. Nicole Bischof, Self-Leadership in selbstorganisierbaren Systemen am Beispiel Holacracy, in: Christoph Negri (Hrsg.), Führen in der Arbeitswelt 4.0, Berlin–Heidelberg 2019, S. 63–72.

wicklung genutzt und prägt mittlerweile die Arbeitskultur in ganz unterschiedlichen Berufsfeldern und Branchen. Doch gerade in den vergangenen Jahren konnten Studien die positiven Auswirkungen agiler Praktiken auf die psychische Gesundheit durch geringere Arbeitsanforderungen und mehr Ressourcen sowie die positiven Effekte agilen Projektmanagements auf Leistung und Innovation nachweisen.²⁰

Ob Homeoffice, agiles Arbeiten oder neue Führungskonzepte: Mit Blick auf die wissenschaftliche Erforschung von New-Work-Maßnahmen zeigt sich ein sehr heterogenes Bild, und für viele von ihnen sind weitere empirische Untersuchungen notwendig, die Einblicke in Wirkmechanismen und Erfolgsfaktoren geben. Deutlich wird: New-Work-Ansätze können zu mehr Zufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten beitragen, sie können aber auch Belastungen, Arbeitsintensivierung und Konflikte fördern. Daher ist es wichtig, auch die Schattenseiten von Transformationsprozessen in den Blick zu nehmen, um ihnen adäquat durch Weiterbildungsmaßnahmen oder Belastungsreduktion begegnen zu können. Zudem ist – wie bei anderen organisationalen Transformationen auch – die Einbindung der Beschäftigten elementar: Fühlen sich Beschäftigte bei der Umsetzung nicht gut informiert oder übergangen, entstehen Konflikte, und auch gute Gestaltungsansätze können wirkungslos bleiben.

NEW WORK ALS GESTALTUNGSCHANCE

Die New-Workisierung der Arbeitswelt bietet erhebliche Chancen für eine Verbesserung der Arbeit. New-Work-Maßnahmen sind aber weder Allheilmittel noch Selbstläufer, es kommt letztlich immer auf die konkrete Ausgestaltung an. Größere Spielräume für eine flexible Arbeitsgestaltung, die von den Beschäftigten gewünscht werden, können mit neuen Gesundheitsrisiken einhergehen. Auch organisationale Verän-

derungsprozesse hin zu Neuer Arbeit verlaufen keineswegs geradlinig. Vielmehr kommt es zu Rückschlägen. Überforderung und Stressanstieg können die Folge sein. Ob sich am Ende eines Prozesses tatsächlich die angestrebten Verbesserungen einstellen, ist ungewiss. Inwieweit New Work tatsächlich zu mehr Autonomie und Sinnstiftung führt, hängt nicht nur von den flexiblen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung ab, sondern maßgeblich von den Leistungserwartungen im Unternehmen. Konterkarieren diese die Vorteile flexibler Arbeitsmöglichkeiten, können Arbeitsverdichtung, Erreichbarkeitserwartungen und unrealistische Zielvorgaben die neu gewonnenen Chancen untergraben.

Für die Arbeitswelt lassen sich aus diesen Überlegungen ein optimistisches und ein pessimistisches Szenario der New-Workisierung ableiten: Im optimistischen Szenario gelingt die Umsetzung neuer Arbeitsformen. Negative Effekte, die in Umbruchsituationen entstehen, werden abgefedert, und die Beschäftigten werden adäquat weitergebildet. New Work trägt in diesem Szenario zu einer Humanisierung der Arbeitswelt bei.

Anders sieht es im pessimistischen Szenario aus. Hier wird das Etikett „New Work“ vor allem dazu benutzt, Effizienzsteigerungen durchzusetzen und den Beschäftigten mehr Verantwortung für den Markterfolg zu übertragen. Die Folgen können weitere Arbeitsverdichtung, Überforderung und Erschöpfung sein. Psychische Belastungen können weiter zunehmen. Die Intensivierung digitaler Arbeit kann Entfremdung fördern und Beschäftigte im Homeoffice mehr und mehr isolieren. Gleichzeitig können durch die fortschreitende Digitalisierung und den vermehrten Einsatz von Künstlicher Intelligenz Unsicherheit und Angst vor Arbeitsplatzverlust bei den Beschäftigten zunehmen.

In Teilen der Arbeitswelt zeigen sich die Schattenseiten der New-Workisierung bereits: im Bereich der Microworker, die als Selbstständige digitale Kleinstaufgaben bearbeiten, konkurrierend und isoliert um fragmentierte Aufgaben kämpfen und mit schlechten Arbeitsbedingungen konfrontiert sind. Oder im Bereich der hochqualifizierten Wissensarbeit, wo New-Work-Maßnahmen von oben über die Köpfe der Beschäftigten hinweg verordnet werden. Was aber braucht es, damit New Work zu einer wirklichen Verbesserung der Arbeitswelt führt?

20 Vgl. Sarah Rietze/Hannes Zacher, Relationships Between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources, in: *International Journal of Environmental Research and Public Health* 3/2022; Jan Koch/Ivana Drazic/Carsten C. Schermuly, The Affective, Behavioural and Cognitive Outcomes of Agile Project Management: A Preliminary Meta-Analysis, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 3/2023, S. 678–706.

Stärken, Herausforderungen und Grundannahmen der Neuen Arbeit

Die New-Workisierung der Arbeitswelt eröffnet neue Möglichkeitsräume für gute Arbeit. Dies gelingt jedoch nur, wenn auch die Schattenseiten aktueller Transformationsprozesse, also Ambivalenzen und Widersprüche, in die Debatte einbezogen werden. Auch die detaillierte Auseinandersetzung mit den wissenschaftlichen Befunden zu einzelnen New-Work-Maßnahmen und ihrer Wirksamkeit auf die Gesundheit oder Zufriedenheit der Beschäftigten ist ein wichtiger Baustein, um die Diskussion zu versachlichen. Für viele der neuen Maßnahmen ist es jedoch wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass es jenseits einer vermuteten Evidenz eben noch keine belastbaren Wirksamkeitsnachweise gibt.

Zu einer adäquaten Einschätzung des Neuen gehört auch ein nüchterner Blick auf die Diskussion um die veränderten Arbeitsorientierungen der Generation Z, also die Generation der heutigen Berufsanfänger. In der medial zugespitzten Diskussion wird vor allem die Unterschiedlichkeit generationaler Vorstellungen betont. Gleichzeitig weist die Forschung darauf hin, dass sich die Wünsche der Beschäftigten verschiedener Generationen an eine gute und sinnstiftende Arbeit nur geringfügig unterscheiden.²¹ Es ist daher nicht zielführend, New-Work-Maßnahmen auf eine vermeintlich ganz andere Generation auszurichten. Wichtiger ist es, stereotype Vorstellungen abzubauen und sich an den Gemeinsamkeiten zu orientieren, die sich in den Erwartungen an die Arbeit zeigen.²²

New Work needs (good) Old Work

Auch für New Work gilt: Neu ist nicht immer besser. Wesentliche Gestaltungsgrundsätze guter Arbeit sind seit Langem bekannt und haben sich im

²¹ Vgl. Martin Schröder, Der Generationenmythos, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 3/2018, S. 469–494.

²² Vgl. Friedericke Hardering, Die Sinnsuche der Generation Y. Zum Wandel von Ansprüchen an den Sinn (in) der Arbeit, in: Bernhard Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit, Berlin 2018, S. 75–83.

²³ Vgl. Eberhard Ulich, Arbeitspsychologie, Stuttgart 2011⁷.

²⁴ Vgl. Beate Lüttig/Markus Spitzer, Arbeit neu. Erweiterte Arbeitskonzepte im Vergleich. Literaturstudie zum Stand der Debatte um erweiterte Arbeitskonzepte, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 229/2011.

²⁵ Vgl. Teresa Bücker, Alle_Zeit. Eine Frage von Macht und Freiheit, Berlin 2022.

Laufe der Zeit kaum verändert. Hierzu zählen stabile und sichere Beschäftigungsverhältnisse, gute Arbeitsbedingungen, eine faire Bezahlung und gute Beziehungen zu Führungskräften und Kolleg*innen. Darüber hinaus tragen Autonomie, Zeitelastizität, eine sinnstiftende Aufgabe sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten dazu bei, dass Beschäftigte motiviert und gesund arbeiten können.²³ Es kommt daher auf eine gute Kombination von alten und neuen Gestaltungsansätzen an. Dies bedeutet auch, dass neuere Ansätze wie die Vier-Tage-Woche wichtig sein können, um die zeitliche Flexibilität zu erhöhen, ohne dabei die Relevanz längst etablierter und verbreiteter Instrumente wie der Gleitzeit aus den Augen zu verlieren.

Ganze Arbeit in den Blick nehmen

New Work steht mit Bergmanns Überlegungen in der Tradition erweiterter Arbeitskonzepte.²⁴ In dieser Tradition, die stark von den Bewegungen für Nachhaltigkeit und Geschlechtergerechtigkeit inspiriert ist, geht es um das Zusammenspiel von Erwerbsarbeit mit anderen Tätigkeitsformen wie Sorgearbeit, aber auch Freiwilligenarbeit und politischem und kulturellem Engagement.²⁵ Die Arbeitswelt lässt sich nur verbessern, wenn es ein ehrliches Bild von dem gibt, was Menschen tagtäglich leisten, auch wenn diese Arbeit nicht bezahlt wird und teilweise unsichtbar bleibt. Dazu gehört auch die Frage: Welche Arbeit brauchen wir? Wo können wir sinnlose Arbeit vermeiden? Und wie können wir Arbeit nachhaltig gestalten? Ein Wandel hin zu einer menschengerechteren Arbeitswelt bedeutet immer, die ganze Arbeit in den Blick zu nehmen. Gegenwärtig kreist die Diskussion vielfach nur um Erwerbsarbeit, und Fragen der Sorgearbeit, aber auch alternative Perspektiven auf eine wünschenswerte Zukunft der Arbeit werden ausgeblendet. Damit die New-Work-Debatte einen produktiven Beitrag zur nachhaltigen Transformation der Arbeitswelt leisten kann, ist die (Wieder-)Einbindung erweiterter Arbeitskonzepte unabdingbar.

FRIEDERICKE HARDERING

ist Professorin für Zukunft der Arbeit und Digitalisierung an der FH Münster. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Sinn der Arbeit, Arbeitssoziologie, Digitalisierung der Arbeit und New Work. f.hardering@fh-muenster.de

ENDE DER KOLLEKTIVEN INTERESSENVERTRETUNG?

New Work als Herausforderung für Gewerkschaften und Betriebsräte

Samuel Greef · Wolfgang Schroeder

Der Begriff „New Work“ hat in den vergangenen fünf Jahren einen Boom erlebt. In Google Trends lagen die Spitzenwerte der Suchanfragen aus Deutschland zu New Work im Januar und August 2022. Im Vergleich zu den Jahren 2004 bis 2015 haben sich die Anfragen vervierfacht, im Vergleich zu 2019 verdoppelt. In dem Hype um New Work zeichnen Medien und Unternehmen das Bild einer modernen Arbeitswelt, die mit Grundwerten und positiven Gefühlen verbunden ist: Es geht um Freiheit, Flexibilität, Erfüllung, Selbstbestimmung und Spaß. Agiles und mobiles Arbeiten, Work-Life-Blending, Sofalandschaften und Kickertische sind nicht mehr nur ein Aushängeschild für Startups, sondern scheinbar für alle Unternehmen Teil des Kampfes um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – in Zeiten des demografischen Wandels, des Arbeitskräftemangels, großer Transformationsherausforderungen und multipler Krisen.

Die empirisch feststellbaren Veränderungen der Arbeitsverhältnisse und -bedingungen sind jedoch nur ein Teil des Puzzles. Das ganze Bild erschließt sich erst, wenn man hinter die Fassade der schillernden Chiffren von New Work und der Arbeitswelt des digitalen Zeitalters blickt. Dann werden die Ambivalenzen sichtbar, die mit der vermeintlich neuen Normalität einhergehen – nämlich neue Unsicherheiten und Verwundbarkeiten. Diese zeigen sich besonders eindrücklich am Homeoffice und an der Plattformarbeit, die im Folgenden exemplarisch herangezogen werden.⁰¹ Nicht ohne Grund handelt es sich bei den Debatten um New Work zumeist um einen Chancen-Risiken-Diskurs. Damit ist gemeint, dass sowohl Gestaltungsnotwendigkeiten eröffnet werden als auch Gestaltungsmöglichkeiten und -perspektiven gefragt sind. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass

die Zukunft der Arbeit weder technologisch noch vertraglich eindeutig fixiert ist – die Entwicklungen verlaufen nicht deterministisch, sondern sind durch die beteiligten Akteure beeinflussbar.

In der Arbeitswelt übernehmen Gewerkschaften und Betriebsräte⁰² – sofern vorhanden und handlungsfähig – unterschiedliche Funktionen, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten und Entwicklungen in ihrem Sinne zu beeinflussen. Überbetrieblich agieren die Gewerkschaften als Arbeitsmarkt-, Solidaritäts- und Politikakteure.⁰³ Den Betriebsräten obliegt die betriebliche Mitbestimmung. Mit Blick auf die hinter New Work verborgenen Veränderungsprozesse wird in diesem Beitrag die Frage nach den Auswirkungen auf die kollektive Interessenvertretung und dem damit möglicherweise einhergehenden Funktionswandel gestellt. Welchen Herausforderungen stehen Gewerkschaften und Betriebsräten in diesem Kontext gegenüber? Wie gehen sie mit den neuen Anforderungen um? Und letztlich: Welche Perspektive ergibt sich daraus für die Zukunft der kollektiven Vertretung der Beschäftigteninteressen? Stehen wir vor dem Ende des etablierten Aus- und Verhandels oder transformiert sich die kollektive Interessenvertretung für einen Ausgleich des Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit?

AMBIVALENTER BEGRIFF

Wenngleich die Aufmerksamkeit für den Begriff New Work erst in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen hat, entstand er bereits vor einem halben Jahrhundert. Der österreichisch-US-amerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann, der den Begriff New Work in den 1970er Jahren prägte, tat dies aufgrund seiner Erfahrun-

gen bei General Motors in Flint, Michigan. Vor dem Hintergrund der Jobverluste in einer tayloristisch getriebenen Automatisierung der Automobilindustrie stellte er sich die Frage, was dabei mit den Menschen passiert und wie deren neue Arbeit in Zukunft nicht nur aussehen könnte, sondern sollte. Die Freiheit der Arbeit war für ihn nicht nur durch Entscheidungs-, sondern auch durch Handlungsfreiheit gekennzeichnet.⁰⁴ Unter diesen Eindrücken verfasste er 2004 sein Manifest „Neue Arbeit, neue Kultur“, in dem New Work für diejenige Arbeit steht, die ein Mensch „wirklich, wirklich will“ – wobei die Werte Freiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe an der Gemeinschaft zentral seien. In seiner damaligen Konzeption einer modernen zukünftigen Arbeitswelt sollten innovative und smarte Technologien eingesetzt werden, um eine sinnvolle Arbeit zu gewährleisten, die gleichzeitig die Entwicklung eines lebendigeren, vollständigeren und stärkeren Menschen unterstützt.⁰⁵ Im deutschen Kontext wurden die gleichen Aspekte von Arbeitswissenschaft und Gewerkschaften insbesondere in den Bemühungen um die sogenannte Humanisierung der Arbeitswelt seit den 1970er Jahren – und dann im staatlichen Forschungs- und Aktionsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ von 1974 bis 1989 – aufgegriffen,⁰⁶ um Antworten für eine menschenwürdige Mitgestaltung der Umbrüche in der Produktion zu finden.

Aus heutiger Perspektive sind diese Fragen aktueller denn je: Im Kontext der Digitalisierung werden erneut Rationalisierungs- und Automatisierungsdiskurse geführt. Diese läuten jedoch

nicht, wie von einigen Akteuren proklamiert, das Ende der Arbeitsgesellschaft ein, sondern eröffnen neue Gestaltungsnotwendigkeiten und -chancen: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Bergmanns normatives Verständnis von New Work spiegelt sich heute in den Konzepten der „Guten Arbeit“ im Sinne des Deutschen Gewerkschaftsbundes oder der „nachhaltigen menschengerechten Arbeit“, wie es der Rat der Arbeitswelt formuliert.⁰⁷

Wenn heute von New Work die Rede ist, dann geschieht dies meist verkürzt auf technologische Aspekte und eine vermeintlich schöne neue Arbeitswelt, die nicht mehr von hierarchischen und starren Arrangements, sondern von flachen Hierarchien, Flexibilität und Agilität geprägt ist. Sinnbildlich für diese Entwicklungen stehen das mobile Arbeiten und das Homeoffice. Diese spielen auch nach den pandemiebedingten Betriebsschließungen der Corona-Zeit eine deutlich größere Rolle als zuvor. 2022 arbeitete ein stabiler Anteil von 25 Prozent der Beschäftigten zumindest gelegentlich von zu Hause aus, während es vor der Pandemie nur 15 Prozent waren.⁰⁸ Diese Form des mobilen, zeit- und ortsflexiblen Arbeitens wirkt sich sowohl auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Homeoffice als auch im Unternehmen aus. Besprechungen finden zunehmend virtuell statt, Unternehmen verkleinern ihre Büroflächen oder führen Desksharing ein, bei dem sich Beschäftigte einen Schreibtisch reservieren oder einen freien Arbeitsplatz suchen müssen. Gleichzeitig entwickeln sich neue Open-Space- und Co-Working-Bürokonzepte, die eher an bunte Wohnlandschaften als an triste Büros erinnern.

Der insbesondere durch die Digitalisierung vorangetriebene Wandel der Arbeitswelt findet nicht nur im Dienstleistungssektor statt – er macht auch vor den Werkstoren nicht halt. Beschäftigte in der Industrie nutzen verstärkt digital angereicherte Arbeitsmittel – vom smarten Handheld über Virtual-Reality-Brillen bis hin zu autonom und kollaborativ arbeitenden Robotern. In der Logistik sind automatische Routenplanung, digitale Empfangsbestätigungen oder GPS getrackte Fahrzeuge kaum wegzudenken.

01 Unternehmen vergeben über Internetplattformen (wie Clickworker) Arbeitsaufträge, die vermeintlich Soloselbstständige (weder Unternehmen noch Plattform sehen sich als Arbeitgeber) online (Crowdwork) oder ortsgebunden (Gigwork) bearbeiten.

02 Personalräte im öffentlichen Dienst sind im Folgenden ebenfalls inbegriffen.

03 Wie Gewerkschaften ihre Prioritäten zwischen den Funktionen austarieren, ist nicht festgelegt, sondern elementarer Teil gewerkschaftlicher Wandlungsprozesse und Strategiebildung. Vgl. Wolfgang Schroeder/Samuel Greef, Gewerkschaften und die Erosion der zivilgesellschaftlichen Basis: Von der Solidarorganisation zum Tarifverband, in: Cornelia Fraune/Klaus Schubert (Hrsg.), Grenzen der Zivilgesellschaft. Empirische Befunde und analytische Perspektiven, Münster 2012, S. 133–155.

04 Vgl. Frithjof Bergmann, On Being Free, Notre Dame IN 1977.

05 Vgl. ders., Neue Arbeit, neue Kultur, Freiburg/Br. 2004.

06 Vgl. Stefan Müller, Das Forschungs- und Aktionsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (1974–1989), in: Nina Kleinöder et al. (Hrsg.), „Humanisierung der Arbeit“: Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts, Bielefeld 2019, S. 59–88.

07 Vgl. Rat der Arbeitswelt, Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource, Berlin 2023, S. 60ff.

08 Vgl. Samuel Greef/Lukas Heller, Homeoffice in Hessen.

Mobiles Arbeiten als Digitalisierungstrend der Arbeitswelt, in: Liv Dizinger et al. (Hrsg.), Aufgebrochen im Wandel. Bilanz und Perspektiven schwarz-grüner Regierungspolitik 1999–2023 in Hessen, Marburg 2023, S. 179–199.

Digitale Arbeitsinstrumente bieten das Potenzial für Unterstützung und Entlastung. Flexiblere Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung kommen der Autonomie und Selbstbestimmung der Beschäftigten entgegen. Diese Chancen für eine menschengerechtere Gestaltung der Arbeit stellen aber nur eine Seite der Medaille dar. Auf ihrer anderen Seite stehen die Risiken neuer digitaler Überwachungs- und Kontrollregime, die Selbstüberforderung, die zeitlich-räumliche Entgrenzung von Arbeit und die Ausweitung unregulierter Arbeitsverhältnisse wie Soloselbstständigkeit, Werkverträge oder Freiberuflichkeit.⁰⁹ In Bezug auf New Work lassen sich drei zentrale Schlussfolgerungen ziehen: *Erstens* ist New Work ambivalent. Der Diskurs über Chancen und Risiken zeigt, dass New Work nicht automatisch auch „Good Work“ ist. *Zweitens* realisieren sich die Chancen für gute Arbeit nicht automatisch. Risiken muss aktiv begegnet werden – es besteht also Gestaltungsbedarf, damit aus New Work auch Good Work wird. Und *drittens* trifft die positive Gestaltungsperspektive auf eine geschwächte Gestaltungslandschaft. Die vorgesehenen kollektiven Akteure in den betrieblichen und überbetrieblichen Arenen der Arbeitsbeziehungen – Betriebsräte und Gewerkschaften – verlieren weiter an Einfluss.

KOLLEKTIVE INTERESSENVERTRETUNG

Das duale System der industriellen Beziehungen ist gekennzeichnet durch die gleichzeitige Trennung und Verkopplung von überbetrieblicher und betrieblicher Ebene der kollektiven Interessenvertretung.¹⁰ Grundgesetzlich abgesichert durch die Koalitionsfreiheit – das Recht von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, sich zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen zusammenzuschließen – ver-

09 Die Debatten sind zwar anschlussfähig an die Diskurse zum Arbeitskraftunternehmen in den 1980er Jahren, gehen aber bezogen auf die betroffenen Erwerbstätigengruppen und die relevanten Dimensionen (Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung, Selbst-Rationalisierung) über diese hinaus. Vgl. Gerd-Günter Voß, Arbeitskraftunternehmer, in: Hartmut Hirsch-Kreinsen/Heiner Minssen (Hrsg.), Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, Baden-Baden 2017, S. 49–52.

10 Vgl. Walther Müller-Jentsch, Strukturwandel der industriellen Beziehungen. „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung, Wiesbaden 2007.

treten Gewerkschaften als freiwillige kollektive Zusammenschlüsse von Arbeitnehmern deren Interessen gegenüber Arbeitgebern, Politik und Öffentlichkeit. Während sie mit Arbeitgeberverbänden oder Unternehmen tarifvertraglich abgesicherte Arbeitsbedingungen aushandeln und in Arrangements zwischen Staat und Verbänden politischen Einfluss nehmen, gestalten Betriebsräte die Arbeitsorganisation auf betrieblicher Ebene mit. Die Kopplung von überbetrieblicher und betrieblicher Ebene erfolgt nicht nur über Betriebsräte, die sich in der gewerkschaftlichen Mitgliederwerbung, der Mobilisierung in Arbeitskämpfen und der Vermittlung von Forderungen, Beschlüssen oder Kompromissen engagieren.

Im Zuge der Verbetrieblung und Dezentralisierung der Tarifpolitik, zum Beispiel durch Haustarifverträge und Öffnungsklauseln im Flächentarifvertrag, sind die Bedeutung und die Aufgaben der Betriebsräte über ihre Fokussierung auf die Mitbestimmung in sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten hinaus gewachsen.¹¹ Dies gilt nicht in gleichem Maße für ihre zeitlichen und personellen Ressourcen. Einerseits bieten sich ihnen neue Möglichkeiten der beschäftigtenorientierten Mitgestaltung. Andererseits sind sie mit mehr Aufgaben, neuem Wissensbedarf und gestiegenen Kompetenzanforderungen sowie Erwartungen der Beschäftigten konfrontiert. Hier zeigt sich die umgekehrte Verkopplung der Arenen, indem die Gewerkschaften die betrieblichen Akteure direkt durch Weiterbildungsangebote oder indirekt durch gesetzliche Gestaltungsanforderungen unterstützen. Als System kommunizierender Röhren sind beide Ebenen und ihre Akteure von den New Work zugeschriebenen Entwicklungen in der Arbeitswelt betroffen.

ÜBERBETRIEBLICHE EBENE

Positiv betrachtet bieten die Debatten um New Work Ansatzpunkte für die Humanisierung der Arbeit und damit für gewerkschaftliche Forderungen, Ideen und Initiativen. So zeichnete sich für das Homeoffice bereits frühzeitig eine überbetriebliche Gestaltungsperspektive ab. Mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes vom

11 Vgl. Wolfgang Schroeder, Gewerkschaften im Transformationsprozess: Herausforderungen, Strategien und Machtressourcen, in: ders. (Hrsg.), Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, Wiesbaden 2014, S. 13–45, hier S. 32 ff.

18. Juni 2021 wurde diesem Anliegen Rechnung getragen und explizit ein Mitbestimmungsrecht bei der „Gestaltung von mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird“ eingeführt (§ 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG). Die Gewerkschaften waren sich der Ambivalenz mobiler Arbeit schon früh bewusst und ergänzten den Diskurs um ein „Recht auf Homeoffice“ um den „Anspruch auf einen Arbeitsplatz im Betrieb“. Vor dem Hintergrund von Solo-selbstständigkeit, fehlender sozialer Absicherung und teilweise prekären Arbeitsbedingungen in der Plattformökonomie haben sie sich ebenso frühzeitig mit eigenen Regulierungsvorstellungen, Gestaltungsbemühungen und politischen Forderungen in den Prozess eingebracht.¹²

Über die politische Ebene hinaus bearbeiten die Gewerkschaften New Work auf tarifpolitischer Ebene. Bereits vor der Pandemie regelte etwa die IG Metall 2018 mit dem Tarifvertrag zum Mobilien Arbeiten Fragen der Ruhezeiten, der Freiwilligkeit oder der Aussetzung von Regelungen zu Nacht- und Wochenendzuschlägen außerhalb der regulären Spät- und Nachtarbeit.¹³ Den negativen Aspekten von Crowdwork in der Plattformökonomie versucht die IG Metall durch Informationen und Anreize zur Selbstorganisation sowie durch Beteiligung an Selbstregulierungsinitiativen zu begegnen.¹⁴

Eine große Herausforderung für die Gewerkschaften besteht in der doppelten Problemlage von Mitglieder- und Durchsetzungsschwäche auf der einen Seite und der sogenannten Gegnerkrise – also der abnehmenden Gestaltungsmacht der Arbeitgeberverbände – auf der anderen Seite. Dies zeigt sich vor allem in Bereichen der für New Work besonders affinen Digitalwirtschaft sowie in der hochqualifizierten Dienstleistungsarbeit. Hier sind die Gewerkschaften mit Blick auf ihre Mitglieder schlecht aufgestellt und wenig durchsetzungsfähig. Insbesondere in der Plattfor-

mökonomie ist es schwierig, die Beschäftigten zu organisieren.¹⁵ Gleichzeitig stehen viele Unternehmen der Sozialpartnerschaft ablehnend gegenüber; sie halten sich von Arbeitgeberverbänden fern oder gehen nur Mitgliedschaften ohne Tarifbindung ein. Auch Praktiken wie Union Busting oder die Verhinderung von Betriebsräten kommen vor.

Gewerkschaftsaverse (insbesondere hochqualifizierte) Beschäftigte und fehlende Zugänge zu Erwerbstätigen jenseits des Betriebs erschweren die Mitgliedergewinnung. Gleichzeitig müssen sich die Gewerkschaften auf veränderte Interessen und Erwartungen der Beschäftigten einstellen – etwa durch qualitative Tarifpolitik und partizipative Beteiligungsformate. Wenn sie weiterhin als status- und berufsunabhängige Branchengewerkschaften an ihrem integrativen Interessenverständnis festhalten wollen, sind sie gefordert, als Solidarorganisation Gemeinschaft und Zugehörigkeit unter widrigeren Umständen zu organisieren. Dabei müssen sie die Balance halten: Trotz einer stärkeren Berücksichtigung individueller Mitgliederinteressen und einer stärkeren Orientierung an selektiven Anreizen (Mitgliederlogik) dürfen sie nicht zu reinen Versicherungsbetrieben werden – denn das wäre das Ende der kollektiven Interessenvertretung, die einen solidarischen Interessenausgleich anstrebt und zugunsten der Durchsetzungsfähigkeit Interessen selektiert und aggregiert (Einflusslogik). Damit agieren sie in der neuen Arbeitswelt in einem verstärkten Spannungsverhältnis zwischen Mitglieder- und Einflusslogik.

BETRIEBLICHE EBENE

Infolge von Homeoffice und nicht direkt in die betrieblichen Prozesse eingebundenen Arbeitsverhältnissen (Werkverträge, Crowdwork) erodiert der Betrieb als sozialer und regulativer Ort. Wenn Beschäftigte selten oder gar nicht vor Ort arbeiten, fehlt nicht nur das soziale Miteinander – was von Beschäftigten, die nicht zu Hause arbeiten wollen, häufig als zentraler Grund genannt wird. Der kollegiale Austausch leidet und die Gelegenheiten, sich im Betrieb über den Weg zu

12 Vgl. Samuel Greef/Wolfgang Schroeder, Plattformökonomie und Crowdworking: Eine Analyse der Strategien und Positionen zentraler Akteure, Forschungsbericht, Berlin 2017, S. 99, S. 31 ff.

13 Vgl. Alexander Berzel/Wolfgang Schroeder, Homeoffice – eine Transformation der Arbeitswelt. Systematischer Überblick und Perspektiven der Gestaltung, in: i3 Kasseler Diskussionspapiere 12/2021, S. 6.

14 Vgl. Samuel Greef/Benedikt Schreiter, Plattformökonomie und Gewerkschaften, in: Wolfgang Schroeder/Ursula Bitzegeio/Sandra Fischer (Hrsg.), Digitale Industrie. Algorithmische Arbeit. Gesellschaftliche Transformation, Bonn 2020, S. 208–232.

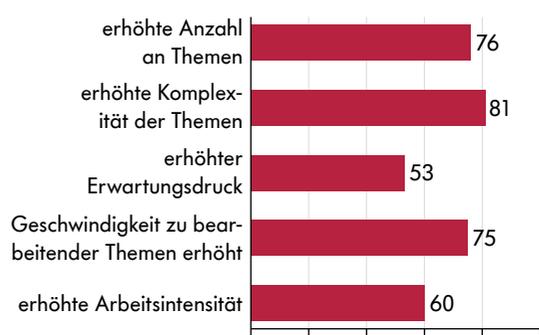
15 Vgl. Samuel Greef et al., Plattformökonomie und Crowdworking als Herausforderungen für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen, in: Industrielle Beziehungen 2/2020, S. 205–226.

laufen, fallen weg. Das kann für Betriebsräte bedeuten, dass sie seltener authentische Situationen vorfinden, um zu kommunizieren und ein offenes Ohr für die Stimmungen, Nöte und Interessen der Belegschaft zu haben. Ebenso besteht die Gefahr, dass Betriebsräte, die selbst im Homeoffice arbeiten, für die Beschäftigten nicht mehr direkt ansprechbar sind, weil die Tür zum Betriebsratsbüro verschlossen bleibt. Präsenz, Zugänglichkeit und Ansprechbarkeit müssen in virtuellen Kontexten nicht nur technisch ermöglicht, sondern auf allen Seiten neu vermittelt und gelernt werden.

Die Ausweitung von Arbeitsverhältnissen jenseits abhängiger Beschäftigung stellt Betriebsräte vor eine weitere große Herausforderung: die fehlende Zuständigkeit. Werkvertragsnehmerinnen und -nehmer, Soloselbstständige und Freelancer fallen nicht unter die verbrieften Rechte der betrieblichen Mitbestimmung. Auch hier zeigt sich die wechselseitige Abhängigkeit der betrieblichen und überbetrieblichen Akteure. Eine Modernisierung des Betriebsverfassungsgesetzes, die den Realitäten der digitalisierten Arbeitswelt gerecht wird, muss von den Gewerkschaften als Akteure der politischen Interessenvertretung auf die gesetzgeberische Agenda gesetzt und gestaltet werden.

Insgesamt bringen die betrieblichen Entwicklungen nicht nur Gestaltungsnotwendigkeiten, sondern auch Gestaltungsmöglichkeiten und damit Einflussperspektiven mit sich. Mit der Einführung neuer digitaler Tools gehen Möglichkeiten der Überwachung, Verhaltens- und Leistungskontrolle einher. Big-Data-Analysewerkzeuge im Personalmanagement ermöglichen die automatisierte Auswertung von Fehlzeiten oder der Nutzungsdauer von Software. Mobile Endgeräte und GPS ermöglichen das Tracking von Bewegungs- und Standortdaten. Damit stellen sich zentrale ethische Fragen im Umgang mit diesen Mitarbeiterdaten. Diese werden nicht nur durch die Datenschutzgrundverordnung und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz geregelt. Betriebsräte sind über die mitbestimmungspflichtige „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“ (§87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) direkt eingebunden. Während die Gewerkschaften entsprechende tarifliche Regelungen und gesetzliche Rahmenbedingungen aushandeln, können Betriebsräte den Wandel durch innovative Betriebsvereinbarungen begleiten und gestalten.

Abbildung: Auswirkung digitaler Transformation auf Betriebsratsarbeit



Anteil der Betriebsräte mit Antwort „absolut“ oder „überwiegend richtig“ in Prozent

Quelle: Claudia Niewerth et al., Betriebsräte in der doppelten Transformation, Düsseldorf 2022, S. 57.

Diesen Potenzialen für mehr Mitbestimmung stehen Gefahren der Überlastung und Überforderung gegenüber. Betriebsräte sollen die sozialen und wirtschaftlichen Interessen der Beschäftigten vertreten, die Gewerkschaften bei der Mitgliederwerbung und -mobilisierung unterstützen und im besten Fall die Innovationspotenziale der Belegschaft für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit im Strukturwandel oder in der sozial-ökologischen Transformation heben. Nicht immer sind Betriebsräte gut genug aufgestellt, um diese Aufgaben adäquat wahrnehmen zu können. Wenn sich ihr Aufgabenspektrum im Zuge der Digitalisierung stark erweitert und Themen wie Algorithmen und Künstliche Intelligenz neue Kompetenzen und Wissen erfordern, wird dies von Betriebsräten als Herausforderung empfunden (siehe *Abbildung*), und es stellt sich die Frage nach einer angemessenen Ressourcenausstattung und notwendigen Weiterqualifizierungen. Betriebsräte agieren damit in einem verstärkten Spannungsverhältnis zwischen Einflussnahme und Überforderung.

SCHLUSS

Oft wird mit einem Hype verbunden, dass er so schnell vorbei sein kann, wie er gekommen ist. Für New Work trifft diese Annahme nicht zu. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass es beispielsweise beim Thema Homeoffice auch einen Backlash von Unternehmen gibt, die ihre Beschäftigten zurück in die Firma beordern und eine Rückkehr zur Präsenzkultur anstreben. Jen-

seits dieser erwartbaren Versuche veränderungsaverser Organisationen steht der Übergang in ein neues Zeitalter außer Frage.

Die Arbeitswelt des digitalen Zeitalters unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der des Industriezeitalters. Transformative Wandlungsprozesse setzen kollektive Arbeitnehmerorganisationen grundsätzlich unter Anpassungsdruck, um ihrer Rolle als Interessenvertretung gerecht werden zu können. Die Gewerkschaften sind in der neuen Arbeitsarchitektur mit immer spezifischeren Interessen konfrontiert, die schwieriger zu organisieren sind. Gleichzeitig laufen sie Gefahr, auf die spezifischeren Interessen mit individuelleren Angeboten zu reagieren. Wenn sie die zunehmende Unsicherheit jedoch weniger kollektivvertraglich, sondern individualrechtlich abfedern, entwickeln sie sich zu Versicherungsbetrieben und belasten damit ihre solidarische Grundstruktur als kollektive Organisation. Betriebsräte laufen Gefahr, der Vielzahl neuer technischer, rechtlicher und psychischer Anforderungen nicht angemessen begegnen zu können, weil ihnen dafür die Ressourcen fehlen. Zugleich ergeben sich für die Gewerkschaften Chancen zur Unterstützung und Stärkung des Bündnisses in der dualen Interessenvertretung. Beide müssen sich also einerseits den neuen Bedingungen anpassen und sich damit selbst verändern. Andererseits verlaufen die Entwicklungen nicht deterministisch. Wohin sich die Arbeitswelt entwickelt, ist nicht vorherbestimmt, sondern gestaltbar. Transformationsherausforderungen und Einflusspotenziale treten somit gleichzeitig auf und verstärken die notwendige Anpassungsleistung auf Seiten der kollektiven Akteure.

Für die weitere Entwicklung der Arbeitsbedingungen und -verhältnisse im digitalen Zeitalter ist die Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften und Betriebsräten zentral für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt. Vielfach findet eine einseitige, risikoblinde, selbstgebastelte und selektive Bezugnahme auf das Konzept New Work statt – als zeitlich und räumlich flexibles, spaßorientiertes Arbeiten in einer bunten, selbstgestalteten Welt des Work-Life-Blending. Diese verkürzte und einseitige Sicht blendet aus, dass New Work nicht automatisch Good Work ist. Die Gefahr entgrenzter, auf Selbstoptimierung und Selbstausschöpfung basierender Arbeit in prekären Beschäftigungsverhältnissen bedarf einer umfassenden Gestaltung.

Dabei eröffnet der vermehrte mitbestimmungspflichtige Einsatz von Algorithmen und Big Data auf betrieblicher Ebene neue Einflussmöglichkeiten für Betriebsräte. Allerdings steigen auch die Anforderungen an sie in Bezug auf Wissen, Kompetenzen und Ressourcen, sodass die Gefahr einer Überforderung besteht. Zudem erodiert mit der neuen mobilen Arbeitskultur nicht nur der Betrieb als sozialer Raum, sondern auch als etablierter Regulierungsanker – genauso wie der Arbeitnehmerstatus durch Soloselbstständigkeit und Werkverträge infrage gestellt wird. Dies fordert insbesondere die Gewerkschaften heraus – in einer Zeit, in der sie ohnehin seit Jahrzehnten durch Mitgliederschwund, Erosion der Flächen-tarifbindung und schwächelnde Arbeitgeberverbände unter Druck stehen.

Menschengerechte New Work zu gewährleisten, erfordert Engagement auf allen Ebenen: von der betrieblichen über die überbetriebliche bis hin zur politischen Ebene. Die Gewerkschaften sind dabei in allen Funktionen – als Arbeitsmarktakteur, als politischer Akteur und als Solidaritätsakteur – gefordert, sodass weiterhin ein Ausgleich zwischen Einfluss- und Mitgliederlogik notwendig ist. Dies umfasst einen adäquaten gesetzlichen Rahmen, der entsprechende Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf überbetrieblicher und betrieblicher Ebene sicherstellt, sowie die notwendigen Ressourcen für die Akteure. Gewerkschaften und Betriebsräte müssen sich entsprechend aufstellen, um ihre Aufgaben in einer veränderten digitalen Arbeitswelt weiterhin wahrnehmen zu können. Die kollektive Interessenvertretung ist die Antwort auf den Gestaltungsbedarf der digitalen Transformation und damit der New Work – zugleich muss sie selbst transformiert werden, um den Gestaltungsanforderungen gerecht zu werden.

SAMUEL GREEF

ist Privatdozent am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Politisches System der BRD.

greef@uni-kassel.de

WOLFGANG SCHROEDER

leitet seit 2006 das Fachgebiet Politisches System der BRD an der Universität Kassel, ist Fellow am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und Mitglied des Rates der Arbeitswelt.

wolfgang.schroeder@uni-kassel.de

SELBSTVERWIRKLICHUNG IM BERUF

Zur Geschichte eines Mythos

Jason Lemberg

Das Ideal der beruflichen Selbstverwirklichung ist allgegenwärtig. Obschon über die damit verbundenen Verheißungen oft nur mit deutlichen Einschränkungen gesprochen wird – so müssten wichtige Kriterien hinsichtlich der beruflichen Qualifikation und der biografischen Grundvoraussetzungen erfüllt sein –, ändere dies nichts an der Macht der damit verbundenen Bilder, Vorstellungen und Fantasien. Ganz im Gegenteil: Ein Großteil der Menschen sehnt sich nach einer erfüllenden Arbeit, und sagte nicht schon Konfuzius: „Wähle einen Beruf, den du liebst, und du brauchst keinen Tag in deinem Leben mehr zu arbeiten“?

Das starke Bedürfnis nach Sinn und Erfüllung in der Arbeit findet seinen Ausdruck in zahlreichen Zeitungsartikeln, (Online-)Ratgebern und Reportagen. Dabei kommt es zu bemerkenswerten Überschneidungen mit zentralen Aspekten der arbeitspolitischen Debatte. Das betrifft die Berufsvorstellungen der sogenannten Generation Z der heute 20- bis 25-Jährigen ebenso wie den Fachkräftemangel oder den Boom der Coaching-Szene. Welche Rolle spielt dabei das Konzept der Selbstverwirklichung?

Ein im März 2023 im „Südkurier“ veröffentlichter Artikel gibt sieben Tipps für die Suche nach dem „Traumjob“. Mit Blick auf die Motivation stellt die Autorin klar: „Den perfekten Job? Wollen doch eigentlich alle. Ganz besonders die Generation Z, die derzeit auf den Arbeitsmarkt strömt, strebt im Berufsleben nach Selbstverwirklichung.“⁰¹ Konzepte aus der Psychologie, Umfrageergebnisse und Zahlen aus der Marktforschung werden vorgestellt. Demnach gehe es um Selbsterkenntnis. Dabei helfe unter anderem das Gespräch mit Expert:innen. Es scheint, dass die Sinnsuche im Berufsleben vor allem junge Menschen betrifft.

Dieser Eindruck verstärkt sich nach der Lektüre eines Artikels auf der Internetseite des Südwestrundfunks. Unter der Überschrift „Work

smarter not harder“ wird nach der Arbeitseinstellung von Berufseinsteiger:innen gefragt. Das Streben nach Selbstverwirklichung führe immer wieder zu Irritationen, heißt es dort. So würde jungen Menschen mitunter vorgeworfen, faul oder unverschämt zu sein. Hierbei handele es sich aber um ein generationelles Missverständnis: „Es sind einfach andere Dinge, die die Gen Z motivieren. Umfragen zeigen beispielsweise, dass die Höhe des Gehalts und der Status ihnen nicht wichtig sind. Stattdessen geht es um Selbstverwirklichung, Spaß am Job, ein gutes Arbeitsklima sowie ein passendes Umfeld.“⁰²

Auch wenn die Autorin betont, dass dies keineswegs Rückschlüsse auf die Leistungsbereitschaft der jungen Menschen zulässt, scheint die vermeintliche Unlust einer ganzen Generation Ärger und auch Ängste auszulösen. Von einem Generationenkonflikt ist die Rede: Der Vorwurf der Faulheit steht im Raum. In einer Reportage von Radio Bremen unter dem Titel „Kein Bock auf Arbeit? Die Work-Life-Balance der Gen Z“ wird ein Sinneswandel festgestellt. Die berichtende Reporterin gesteht dabei, dass sie ebenfalls gerne weniger arbeiten würde. Allerdings führe dieser Wunsch zur Anschlussfrage: „Müssten wir nicht heute eher mehr arbeiten, um den Fachkräftemangel auszugleichen?“⁰³

Das Ideal der Selbstverwirklichung erscheint in der aktuellen Berichterstattung sowohl als neue Einstellung zur Arbeit, als naive Fantasie als auch als arbeitsmarktpolitischer Irrweg. Diese Vielfalt ist auffällig und erklärungsbedürftig. Die abwegige Gegenüberstellung der vermeintlichen Sinnsuche junger Menschen und des Fachkräftemangels lenkt dabei von konkreten Problemen der Arbeitswelt ab.

Dass die berufliche Sinnsuche weder ein neues noch ein Phänomen junger Menschen ist, zeigt der Coaching-Markt. Mit immer größeren Zuwachsraten, die nicht zuletzt auf sehr niederschwellige Online-Angebote zurückzuführen

sind, hat sich berufliches Coaching über alle Unternehmenshierarchien ausgebreitet. Expert:innen führen den zunehmenden Bedarf auf die Überforderung mit den aktuellen Entwicklungen der Arbeitswelt zurück. In jedem Fall verspricht der Markt hohe Wachstumsraten.⁰⁴

Offensichtlich ist die Suche nach Sinn weitverbreitet und kein Generationenphänomen. Auch die in der aktuellen Debatte immer wieder anzutreffende Gegenüberstellung von „faulen Berufseinsteiger:innen“ einerseits und „fleißigen Routiniers“ andererseits führt in die Irre. Sie verstellt den Blick auf arbeitswissenschaftliche Konzepte, die längst Praxis geworden sind. Denn das Streben vieler Menschen nach Sinn und Erfüllung ist von Unternehmen längst als produktiver Faktor erkannt worden. Unter dem Stichwort „Job Enrichment“ werden seit Jahren Modelle der wohl dosierten Übertragung von „Freiheit“ und Verantwortung erprobt, die Beschäftigte zufriedener machen sollen.

SELBSTVERWIRKLICHUNG ALS ZEITHISTORISCHER UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

Bereits in den 1960er Jahren propagierte der US-amerikanische Psychologe und Arbeitswissenschaftler Frederick Herzberg seine Vorstellungen von glücklicher Arbeit: Demnach sind Arbeiter:innen produktiver, wenn sie eigenverantwortlich mit komplexen Tätigkeiten betraut werden. Aus dieser Annahme abgeleitete Modelle wurden von US-amerikanischen und bald auch deutschen Unternehmen getestet und für wirksam befunden.⁰⁵

01 Catharina Schulz, Traumjob gesucht? Diese sieben Tipps helfen Dir, ihn zu finden, 12.3.2023, www.suedkurier.de/art416,11491616.

02 Christina Sona, Was wir uns von der Arbeitseinstellung der Gen Z anschauen sollten, 21.3.2023, www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/new-work-gen-z-arbeit-motivation-einstellung-rlp-100.html.

03 Kein Bock auf Arbeit? Die Work-Life-Balance der Gen Z, 5.7.2023, www.ardmediathek.de/video/past-forward/kein-bock-auf-arbeit-die-work-life-balance-der-gen-z/ard/Y3JpZDovL3JhZGlvYnJlbWVuLmRlLzA1NWY0NTIxLTRlNTYtNDdhYi04NTFiLWY1NDgzZGZlMTQxOC9lcGlzZDRL3VybjphcmQ6c2hvdzpiYWE0OTJhNTE2YTRmZDg5.

04 Vgl. Carina Schwab, Orientierungslos. Sinnsuchende befeuern Coaching-Markt, 12.6.2023, <https://orf.at/stories/3318509>.

05 Vgl. Sabine Donauer, Faktor Freude. Wie die Wirtschaft Arbeitsgefühle erzeugt, Hamburg 2015, S. 58–64.

Der Wandel der Arbeitswelt hatte einen besonderen wirtschaftlichen Hintergrund. Ab Mitte der 1970er Jahre zwang die Globalisierung die Unternehmen zu Kosteneinsparungen. Indem den Arbeiter:innen komplexere Tätigkeiten zugewiesen wurden, konnten Arbeitsplätze eingespart und durch die Übertragung von mehr Verantwortung Kontrollinstanzen abgebaut werden. Das sogenannte Job Enrichment sollte auch bei monotonen Tätigkeiten für Zufriedenheit sorgen: Verspätungen, Ungenauigkeiten, Krankenstände oder gar (stille) Kündigungen sollten so vermieden werden.⁰⁶

Das scheinbar unaufhaltsame Streben nach Freude an der Arbeit ist also weniger auf gelungene Selbstermächtigung als vielmehr auf wissenschaftlich fundierte und systematisch betriebene Beeinflussung zurückzuführen. Nicht Konfuzius, sondern unternehmerische Raffinesse stand demnach Pate bei der Durchsetzung eines Paradigmas der Arbeitsfreude. Wenn der Südwestrundfunk von „Selbstverwirklichung“ und „Spaß am Job“ spricht, bringt er die Motivationstheorie von Frederick Herzberg auf den Punkt. Obwohl dies bereits in den 1970er Jahren von Harry Braverman nachgewiesen wurde und die Historikerin Sabine Donauer jüngst in einer Dissertation die entsprechende Dynamik herausgearbeitet hat, scheint der Zusammenhang von Freiheit und Selbstverwirklichung einerseits und Leistung und Ausbeutung andererseits nach wie vor zu irritieren.

Das sagt auch etwas über die Geschichtswissenschaft aus. Denn die Geschichte der Arbeit wurde lange Zeit als Geschichte der Strukturen und Organisationen der weißen Arbeiterschaft geschrieben.⁰⁷ Untersuchungen, die über das Jahr 1945 hinausgingen, waren selten.⁰⁸ Dieses Feld wurde den Sozialwissenschaften überlassen, in denen das Spannungsverhältnis von Arbeitsfreude und Ausbeutung genauer untersucht wurde.

06 Vgl. Harry Braverman, Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/M.–New York 1977, S. 37–40; Donauer (Anm. 5), 65f.

07 Vgl. Kim Christian Priemel, Heaps of Work. The Ways of Labour History, 23.1.2014, www.hsozkult.de/literaturereview/id/fdl-136825.

08 Vgl. Dietmar Süß/Winfried Süß, Zeitgeschichte der Arbeit: Beobachtungen und Perspektiven, in: Knud Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag (Hrsg.), „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 345–365, hier: S. 355.

Ulrich Bröcklings Arbeiten zum „unternehmerischen Selbst“ sowie Luc Boltanskis und Ève Chiapellos Untersuchungen zum modernen Kapitalismus haben zentrale Schauplätze der neuen Arbeitswelt analysiert.⁰⁹

Angesichts dieses sozialwissenschaftlichen Vorrangs ist die Bedeutung jener geschichtswissenschaftlichen Studien besonders hervorzuheben, die sich in jüngster Zeit unter dem Stichwort der „Humanisierung der Arbeit“¹⁰ sowie dem des „Wertewandels“¹¹ der Arbeiter:innengeschichte widmen. Teils in Übereinstimmung, teils in kritischer, aber produktiver Auseinandersetzung mit dem zeithistorischen Konzept des „Strukturbruchs“,¹² das ab 1970 einen politisch und sozial folgenreichen Niedergang traditioneller Industrien konstatiert, untersuchen sie die Bedeutung arbeitspolitischer Debatten, Initiativen und Programme in der Bundesrepublik. Dabei fällt allerdings eine gewisse Distanz – teilweise sogar Ablehnung – gegenüber sozialwissenschaftlichen Perspektiven auf.¹³ Neben diesen interdisziplinären Verständigungsschwierigkeiten konzentriert sich die Forschung bisher vor allem auf das Management.¹⁴ Während für dessen Entwicklung bereits Monografien vorliegen, ist die Perspektive der Arbeiter:innen seit 1970 noch nicht hinreichend ausgeleuchtet worden.¹⁵

09 Vgl. Ulrich Bröckling, *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt/M. 2013⁵; Luc Boltanski/Ève Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Stuttgart 2006.

10 Vgl. Karsten Uhl/Stefan Müller/Nina Kleinöder (Hrsg.), *„Humanisierung der Arbeit“. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts*, Bielefeld 2019.

11 Vgl. Bernhard Dietz/Jörg Neuheiser (Hrsg.), *Wertewandel in der Wirtschaft und Arbeitswelt. Arbeit, Leistung und Führung in den 1970er und 1980er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin 2017.

12 Vgl. Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, *Der Epochenbruch in den 1970er-Jahren: Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels „nach dem Boom“*, in: Andresen/Bitzegeio/Mittag (Anm. 8), S. 25–40.

13 So wird der Übergang zu einem „neoliberalen“ Zeitalter von Dietz und Neuheiser in die Nähe einer populären Darstellung gerückt: Vgl. Bernhard Dietz/Jörg Neuheiser, *Diesseits und jenseits der Welt der Sozialwissenschaften. Zeitgeschichte als Geschichte normativer Konzepte und Konflikte in der Wirtschafts- und Arbeitswelt*, in: dies. (Anm. 11), S. 7–30, hier: S. 7.

14 Vgl. Christian Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985*, Berlin 2002; Ruth Rosenberger, *Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2008.

15 Vgl. Süß/Süß (Anm. 8), S. 355.

Im Folgenden sollen daher Vorstellungen beruflicher Selbstverwirklichung als zeithistorischer Untersuchungsgegenstand angesprochen werden. Vor dem Hintergrund der unternehmerischen Vorkehrungen seit den späten 1960er Jahren und angesichts der aktuellen Debatte um Entschleunigung – insbesondere seit der Corona-Pandemie – erscheint eine diesbezügliche Historisierung überfällig. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund: Welche Aktualität, Akzeptanz und Attraktivität konnte die Idee der Selbstverwirklichung in der sich wandelnden Arbeitsgesellschaft entfalten? Wie erklären sich die Dynamik, die Anpassungsfähigkeit und letztlich die Langlebigkeit der damit verbundenen Vorstellungen – gerade angesichts der sozialen, ökonomischen und politischen Umbrüche der vergangenen Jahrzehnte? Um diesen Fragen nachzugehen, ist es aufschlussreich, sich die Ratgeberliteratur und vor allem Stellenanzeigen im Wandel der Zeit näher anzuschauen.

SELBSTVERWIRKLICHUNGS- SZENARIEN

Ratgeberliteratur

Das Genre der Ratgeberliteratur wurde bereits auf seinen kulturwissenschaftlichen Wert hin untersucht. So wurde schon in den 1980er Jahren auf ihre Eignung zur Rekonstruktion von Träumen und Idealen hingewiesen.¹⁶ Damals diskutierte die Amerikanistin Birgitta Koch-Linde die sogenannte Success-Literatur der USA der 1970er und 1980er Jahre. Mithilfe von Ratgebern lieferte sie eine kulturwissenschaftliche Analyse der US-amerikanischen Gesellschaft in der Hochzeit des Neoliberalismus.

Einen anderen Ansatz verfolgte die Soziologin Stefanie Duttweiler in ihrer 2007 veröffentlichten Dissertation.¹⁷ Sie analysierte einen Bestand von 100 Büchern, die zwischen Ende der 1990er Jahre und 2004 erschienen sind und den Anspruch erheben, Ratschläge zum Glücklicherwerden bereitzuhalten. In Anlehnung an Boltanski, Chiapello und Bröckling untersuchte die Autorin die in den Ratgebern angewandten Techniken und zeigte, dass die vorgestellten Glückskonzepte und An-

16 Vgl. Birgitta Koch-Linde, *Amerikanische Tagträume. Success und Self-Help-Literatur der USA*, Frankfurt/M. 1984, S. 10.

17 Vgl. Stefanie Duttweiler, *Sein Glück machen. Arbeit am Glück als neoliberale Regierungstechnologie*, Konstanz 2007.

leitungen sowohl hinsichtlich eines persönlichen Anspruchs („ich möchte glücklich sein“) als auch eines gesellschaftlichen Befehls („sei glücklich!“) gelesen werden können.

Zwar geben, so Duttweiler, die Glücksratgeber vor, sich auf private Belange zu beziehen, doch die vorgeschlagenen Methoden sind als neoliberale Techniken der Selbstoptimierung zu lesen. Diese seien durch den modernen „Arbeitskraftunternehmer“, der sich durch die Bereitschaft auszeichnet, sein professionelles sowie sein privates Leben weitgehend zu verschmelzen, zu beherrschen.¹⁸ Man kann davon ausgehen, dass eine solche Lektüre einerseits die Bereitschaft verstärkte, Vorstellungen von Selbstverwirklichung im Beruf zu entwickeln, andererseits die Form, Priorität und Reichweite solcher Arbeitsträume beeinflusste.

Anknüpfend an die Studien von Koch-Linde und Duttweiler könnten diese Ansprüche, Sehnsüchte und Bilder sowie die ihnen zugrundeliegenden Anleitungen, Belehrungen und Befehle im historischen Wandel untersucht werden: Welche Strategien werden präsentiert? Welches Selbst- und Fremdbild wird dadurch suggeriert?

Stellenanzeigen

Eine zweite Möglichkeit, den Vorstellungen von beruflicher Selbstverwirklichung auf die Spur zu kommen, sind Ausschreibungstexte: Welche Ideale von Arbeit werden in Anzeigen kommuniziert? Zwar handelt es sich dabei um einen indirekten Zugang – also um unternehmerische Vorstellungen von Selbstverwirklichungsidealen. Diese Quelle bietet jedoch den Vorteil der leichten Verfügbarkeit – für zahlreiche Berufsfelder, über den gesamten Untersuchungszeitraum und in Medien unterschiedlicher Reichweite.

Sylvia Bendel hat sich bereits in den 1990er Jahren mit Stellenanzeigen beschäftigt. Die Sprachwissenschaftlerin wertete über 20 000 Inserate aus Schweizer Zeitungen seit den 1950er Jahren maschinell nach besonders häufig verwendeten Begriffen aus.¹⁹ Dabei stellte sie eine

zunehmende Professionalisierung der Texte fest. Unternehmen nutzten die Personalsuche auch zur Firmenwerbung. Gleichzeitig mit der rhetorischen Aufwertung stellte Bendel einen grundsätzlichen Wandel in der Haltung gegenüber den Adressat:innen fest: Potenzielle Arbeiter:innen wurden immer stärker in den Mittelpunkt gerückt.²⁰ Demnach drehten sich die Ausschreibungen in den vergangenen Jahrzehnten offenbar verstärkt um deren Erwartungen, Hoffnungen und Wünsche. Dazu passt die zunehmend höflichere Formulierung der Anfragen – Kandidat:innen wurden „gebeten“, sich zu bewerben, ab den 1970er Jahren wurde ein „persönliches Gespräch“ in Aussicht gestellt. Die Unternehmen vermittelten ein Interesse am „Kennenlernen“ potenzieller Mitarbeiter:innen. Über allem stand der Appell an das „Lustgefühl“. Denn obwohl die Anzeigen immer länger, die Beschreibungen immer präziser wurden, sollte durch den Text das Bild der Freiheit, die Erwartung von beruflichem „Freiraum“, von Gestaltungsmöglichkeiten suggeriert werden.²¹ Das Geforderte sollte das Gewünschte, das Notwendige das Erhoffte sein. Bendel zufolge würden die „realen Machtverhältnisse“ hier „verschleiert“.²²

Während früher die Suche nach „fleißigen“ Arbeitskräften im Vordergrund stand, sind heute „dynamische“ Mitarbeiter:innen gefragt. Bendels quantitative Analyse zeigt eine regelrechte Konjunktur der Freude. Auch Begriffe wie „Bereitschaft“, „Faszination“ und „Wille“ nahmen in den Anzeigen drastisch zu.²³ In Anlehnung an Bravermann wäre vor diesem Hintergrund nach der Zunahme immaterieller Werte zu fragen: Begeisterung, Spannung, Motivation, Flexibilität. Welchen Stellenwert nehmen solche Positionen ein, die dazu geeignet sind, Vorstellungen von selbstbestimmter Entfaltung im Berufsleben zu befördern?

Welche Rolle solche Motive spielen, soll nachfolgend analysiert werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Aufladen mit scheinbaren Sinngehalten bei niedrig dotierten Stellen auffälliger und damit leichter nachzuvollziehen ist als bei solchen, die dem Stelleninhaber wegen der größeren Komplexität und Eigenverantwortung von

18 Vgl. Gerd-Günter Voß/Hans J. Pongratz, Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50/1998, S. 131–158.

19 Vgl. Sylvia Bendel, Von der Stellenausschreibung zur Personalarbeit. Sprachliche Veränderungen in den Stelleninseraten und ihre Bedeutung, 1999, www.sbindel.ch/wp-content/uploads/2021/02/Stellenanzeigen_Sprachwandel.pdf.

20 Vgl. ebd., S. 7f.

21 Vgl. ebd., S. 8–19.

22 Vgl. ebd., S. 19.

23 Vgl. ebd., S. 29.

jeder mehr Freiraum eingestehen mussten. Aus diesem Grund wurden in einer Auswahl Positionen mit Bezug zum Verkauf im Angestelltenverhältnis erhoben, wie sie zwischen 1970 und 2010 in Regionalzeitungen ausgeschrieben wurden. Es wurden alle Verkaufsanzeigen in der jeweils ersten Samstagsausgabe der Monate Juni der Jahre 1970, 1980, 1990, 2000 und 2010 der „Frankfurter Neuen Presse“ erfasst und eine exemplarische Auswahl einer Feinanalyse unterzogen.

Das Erscheinungsbild des Stellenmarktes ändert sich in dieser Zeit kaum. Stets bestimmen mehr oder weniger gleichförmige Kacheln das Bild. Die meisten Anzeigen bestehen dabei nur aus Text. Seltener sind Logos, Wappen oder Fotos integriert. Strukturiert werden die Anzeigen durch Titel, Untertitel und durch die Hervorhebung der gesuchten Stellen. Die Texte beschränkten sich 1970 zunächst auf die eigentliche Ausschreibung. Der Stil kann als selbstbewusst und locker, manchmal fast frech beschrieben werden.

So warb der Versandhändler Neckermann unter der Überschrift „Erfolgreich sein“: „Können Sie mit Geld umgehen? Mit viel Geld! Für eine verantwortungsvolle Position innerhalb der Hauptkasse unserer Zentrale in Frankfurt suchen wir einen Mitarbeiter mit guten kaufmännischen und buchhalterischen Kenntnissen. Neben guter Bezahlung bieten wir viele andere Vorteile eines Großunternehmens. Hierüber und über die Möglichkeiten des Weiterkommens informieren wir Sie gern.“²⁴ Das Unternehmen schlägt einen durchaus konkreten Handel vor. Ein ähnlicher Tonfall findet sich in einer weiteren Anzeige: „Wir suchen also ‚fertige‘ Mitarbeiter, solche, die wir nicht erst lange ‚aufbauen‘ müssen, die bereits Branchenerfahrung und Produktkenntnisse haben. Entsprechend wird Ihr Verdienst sein.“²⁵

In der hier untersuchten Auswahl vergrößert sich der vermittelte Gestaltungsspielraum bis 1980 nicht wesentlich. Weder die Suche nach „freundliche[n] und leistungsstarke[n] Mitarbeiter/innen“²⁶ noch die nach solchen „mit guten Schreibmaschinenkenntnissen“²⁷ lassen auf eine besondere Aufladung mit Sinngehalt schließen. Lediglich das Angebot der „selbstständige[n] Betreuung eines ausgewählten Kundenkreises“ deu-

tet auf einen größeren Gestaltungsspielraum hin, der allerdings durch die folgende Aufzählung eingeschränkt wird: „Dazu gehören Telefonverkauf, Korrespondenz, Auftragsbearbeitung.“ Auch die Zusicherung einer „angemessene[n] Einarbeitung“²⁸, die sich in ähnlicher Weise auch an anderer Stelle findet, vermittelt eher das Bild von Struktur und Kontrolle als von Offenheit und Selbstbestimmung.

Zehn Jahre später ist ein Nebeneinander von konkreten Angeboten und solchen, die zur Förderung von Verwirklichungsfantasien geeignet sind, erkennbar. So überrascht in der Stellenanzeige für eine Spielothek weniger der Wunsch nach einer Mitarbeiterin (sic!) mit „Laune, Charme & Schwung“ als die offen formulierte Frage dahinter: „Haben Sie Spaß am Umgang mit Menschen?“ Auch die im Gegenzug angebotenen „Interessante[n] Arbeitszeiten“ bleiben vage. Gleichzeitig wird allerdings mit der Möglichkeit eines „Dauerarbeitsplatzes“ geworben.²⁹ Ein anderes Unternehmen wünscht sich „selbstständiges ziel- und ergebnisorientiertes Arbeiten“ sowie „Einsatzbereitschaft und Durchsetzungsvermögen“. Geboten wird „ein festes Arbeitsgebiet“, aber auch: „sehr gute Entwicklungsmöglichkeiten“.³⁰

Bis zum Jahr 2000 vollzieht sich ein grundlegender Wandel. Jetzt geht es um „hohe Einsatzbereitschaft, Flexibilität, Qualitätsbewusstsein und selbstständiges Arbeiten“. Ein Autohaus mit dem Motto „Immer in Bewegung“ sucht jemanden, der oder die als „Profi“ die Arbeitsabläufe „optimieren“ kann. Es sei eine „anspruchsvolle Aufgabe“. Im Gegenzug wird mit Begriffen gearbeitet, die auf konkrete Werte schließen lassen: Es wird ein sicherer Arbeitsplatz in einem „Familienunternehmen“ geboten. Andere Angaben betonen den Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter:innen, das „leistungsgerechte Gehalt“ und den „vielseitige[n] Arbeitsplatz“. Der Gesamteindruck wird durch den in Aussicht gestellten Start in eine „neue Zukunft“ zusammengefasst.³¹

Weitere zehn Jahre später lässt sich 2010 die Professionalisierung der Anzeigentexte unter der Überschrift „Exzellente Mitarbeiter sind so

24 Anzeige Neckermann, FNP, 6.6.1970, S. 25.

25 Anzeige Jean H. Nies, FNP, 6.6.1970, S. 26.

26 Anzeige Inter Pares, FNP, 7.6.1980, S. 19.

27 Anzeige Stadtwerke Oberursel, FNP, 7.6.1980, S. 19.

28 Anzeige BASF, FNP, 7.6.1980, S. 20.

29 Anzeige Spielothek Gauselmann-Gruppe, FNP, 2.6.1990, S. 21.

30 Anzeige Xero Flor Begrünungen, FNP, 2.6.1990, S. 21.

31 Anzeige Auto Bach, FNP, 3.6.2000, II RMM.

rar wie exzellenter Kaffee“ eindrucksvoll nachvollziehen. Eine junge Frau schaut den Leser an, während sie ihren Kaffee genießt. Erst nach einer Einleitung, in der auf eine „Trilogie aus Kapseln, Maschinen und Nespresso-Club“ hingewiesen wird, folgt die Stellenbeschreibung für die „Boutique“. Schon die Lektüre der Anzeige wird zum Erlebnis. Dementsprechend lautet die erste Aufgabe: „Mit Leidenschaft beraten und verkaufen“. Außerdem gilt es, für den „ausgezeichneten“ Eindruck des Geschäfts zu sorgen. Gefordert werden neben einer Ausbildung unter anderem ein „offenes Wesen“, „sichere[r] und gepflegte[r] Auftritt“ sowie „Zuverlässigkeit und Flexibilität“. Geboten werden „interessante Zukunftsperspektiven, vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und attraktive Konditionen“.³²

Das Unternehmen nutzt das Genre der Anzeige konsequent zur Selbstdarstellung. Eine Schlüsselrolle kommt dabei den Beschäftigten zu. Sie sollen nicht mehr für einen anonymen Großkonzern arbeiten, sondern in einer „Boutique“ beraten und verkaufen wollen. Es geht jetzt sowohl um „Leidenschaft“ als auch um „Flexibilität“: Interesse, Vielfältigkeit und Attraktivität. Der gebotene Rahmen wird nicht durch die Nennung konkreter Leistungen belastet, bleibt offen und wirkt dadurch umso exklusiver: Hier wird passgenau nach Selbstverwirklicher:innen gesucht.

Die hier skizzierte Entwicklung setzt sich bis heute fort. Der Handel mit exklusiven, immateriellen Werten gehört ebenso dazu wie das emotionale Aufladen selbst nebensächlicher Verantwortlichkeiten. In der Zusammenschau wird deutlich: Anzeigen sind Werbung. Diese Feststellung mag trivial erscheinen, ist im Hinblick auf die hier interessierende Fragestellung aber von Bedeutung. In dem Maße, wie Unternehmen ihre Selbstdarstellung professionalisieren, produzieren sie immer vollkommenere Bilder von Arbeit. Bei weite-

ren Versuchen, Bilder und Träume von Arbeit zu entschlüsseln, sind diese werbetechnischen Fortschritte zu berücksichtigen.

SCHLUSS

Seit 1970 nehmen atypische Arbeitsverhältnisse in der Bundesrepublik zu.³³ Auf deren erhebliches prekäres Potenzial ist bereits hingewiesen worden.³⁴ Welchen Preis die Gesellschaft dafür politisch und sozial, jeder und jede Einzelne privat und gesundheitlich zu zahlen hat, wurde durch den erzwungenen Stillstand großer Teile des Arbeitslebens während der Corona-Pandemie deutlich. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Debatte über Arbeit eine besondere Aktualität erlangt hat. Sie wird jedoch durch grundlegende Missverständnisse erschwert. Wie sonst ist es zu erklären, dass der „superglückliche“, sich in Selbstaussbeutung verwirklichende „Malocher“³⁵ derzeit gleichermaßen als karrieristisches Ideal, als unternehmerischer Geniestreich und als Verkörperung von Anmaßung und Faulheit gelten kann? In der aktuellen Berichterstattung überwiegt der Eindruck einer polarisierenden Projektion auf junge Menschen.

Die hier skizzierten Zugänge verstehen sich als Annäherungen zur Historisierung von Idealen und Träumen beruflicher Selbstverwirklichung. Die methodischen Schwierigkeiten – etwa im Hinblick auf sich wandelnde Begrifflichkeiten – sind offensichtlich. Dennoch kann die historische Analyse dazu dienen, die Kommunikation vorgestellter Arbeitsrealitäten besser zu verstehen. Dabei zeigt sich, dass der Austausch immaterieller Güter – Leidenschaft, Flexibilität, Freude – immer wichtiger wird. Die Bereitschaft zur weitgehenden Verschmelzung emotionaler, sozialer und beruflicher Ausdrucksformen wird vorausgesetzt. Wie sehr es sich bei diesem Prozess um einen aktiven oder einen antizipativen Vorgang handelt, bedarf weiterer Forschung.

³² Anzeige Nespresso, FNP, 5.6.2010, S. 3.

³³ Vgl. Jürgen Kocka, Arbeit im Kapitalismus. Lange Linien der historischen Entwicklung bis heute, in: ApuZ, 35–37/2015, S. 10–17, hier: S. 16.

³⁴ Vgl. Nicole Mayer-Ahuja, Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen „Normalarbeitsverhältnis“ zu prekärer Beschäftigung seit 1973, Berlin 2003, S. 51–54.

³⁵ Christiane Reymann, Superglückliche Malocher. Tischkicker und Ringe unter den Augen – arbeiten bei einer Internetfirma, in: Manfred Moldaschl/Gerd-Günter Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, München–Mering 2003², S. 312–316.

JASON LEMBERG

ist promovierter Historiker mit den Schwerpunkten Wissenschafts- und Universitätsgeschichte sowie Geschichte der Arbeit.

jason.lemberg@gmx.net

Herausgegeben von der
Bundeszentrale für politische Bildung
Adenauerallee 86, 53113 Bonn

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 3. November 2023

REDAKTION

Lorenz Abu Ayyash (verantwortlich für diese Ausgabe)
Anne-Sophie Friedel
Jacob Hirsch (Volontär)
Sascha Kneip
Johannes Piepenbrink
Saskia Podzimek (Praktikantin)
Martin Schiller
apuz@bpb.de
www.bpb.de/apuz
www.bpb.de/apuz-podcast
twitter.com/APuZ_bpb

Newsletter abonnieren: www.bpb.de/apuz-aktuell
Einzelausgaben bestellen: www.bpb.de/shop/apuz

GRAFISCHES KONZEPT

Charlotte Cassel/Meiré und Meiré, Köln

SATZ

le-tex publishing services GmbH, Leipzig

DRUCK

Frankfurter Societäts-Druckerei GmbH & Co. KG,
Mörfelden-Walldorf

ABONNEMENT

Aus Politik und Zeitgeschichte wird mit der Wochenzeitung
Das **Parlament** ausgeliefert.
Jahresabonnement 25,80 Euro; ermäßigt 13,80 Euro.
Im Ausland zzgl. Versandkosten.
Fazit Communication GmbH
c/o Cover Service GmbH & Co. KG
fazit-com@cover-services.de

Die Veröffentlichungen in „Aus Politik und Zeitgeschichte“ sind keine
Meinungsäußerungen der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb).
Für die inhaltlichen Aussagen tragen die Autorinnen und Autoren die
Verantwortung. Beachten Sie bitte auch das weitere Print-, Online-
und Veranstaltungsangebot der bpb, das weiterführende, ergänzende
und kontroverse Standpunkte zum Thema bereithält.

ISSN 0479-611 X



Die Texte dieser Ausgabe stehen unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ
Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 4.0 International.



APuZ

Nächste Ausgabe
47-48/2023, 18. November 2023

NATO



APuZ

AUS POLITIK UND ZEITGESCHICHTE

www.bpb.de/apuz